

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Annika Kvelstein

**SISEKLIENDI RAHULOLU MÕJUTEGURID
NOKIA KONTSERDIMAJAS**

Lõputöö

Juhendaja: Heli Müristaja

Pärnu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“ a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Siseklienditurundus	6
1.1. Sisekliendi ja meeskonnatöö olemus ning tähtsus	6
1.2. Olulisemad siseteenindamisviisid ja nende rakendamine organisatsioonis	10
1.3. Siseklienditeenindust mõjutavad tegurid	12
1.4. Siseklienditeeninduse rahulolu-uuringud	15
2. Siseklienditeeninduse rahulolu-uuring Nokia Kontserdimajas	18
2.1. Tallinna Kontserdimaja AS üldiseloomustus	18
2.2. Uurimuse eesmärk, meetod, korraldus ja valim	19
2.3. Uuringu tulemused ja analüüs	20
2.4. Järeldused ja soovitused	33
Kokkuvõte	36
Viidatud allikad	39
Lisad	41
Lisa 1. Soovituslik tegevuskava edasiseks tegevuseks	41
Lisa 2. Nokia Kontserdimaja personali ankeetküsitlus	41
Summary	51

SISSEJUHATUS

Käesolev lõputöö uurib Nokia Kontserdimaja (Tallinna Kontserdimaja AS) siseklienditeeninduse rahulolu ja selle mõjutegureid. Teemavalikul on töö autor lähtunud hea meeskonnatöö väärtustamisest ja arendamisest. Oluline on hoida häid töötajaid ning tekitada neile meeldiv ja mugav töökeskkond, kuna hea töötaja on õnnelik töötaja. Iga töötav inimene on seotud klientide teenindamisega ning kui ta ei osale vahetult klientidele teenuste või toodete pakkumisel, siis toetab ta oma kolleege, kes seda teevad, pakkumaks üheskoos veelgi kvaliteetsemat ja professionaalsemat teenindust.

Populaarsust koguvad ka iga-aastased riigisiseste küsitluste ja edetabelite koostamised, kus hinnatakse parimat ja töötajasõbralikumat ettevõtet ning tunnustatakse neid. Seega on sisekliendi teeninduse roll ettevõttes väga olulise tähtsusega, et ettevõtte suudaks endale saada kõige kvalifitseeritumaid ja pädevamaid töötajaid ning oleks võimeline ka püsivalt head töökeskkonda pakkuma.

Antud töö probleem seisnebki aspektis, et Nokia Kontserdimajal pole seni veel loodud kindlat töötajate tagasisidesüsteemi ning praegune tagasiside toimub otsese juhi vestlemisel töötajatega, kuid sellisel juhul võib osa infost kättesaamatuks jääda.

Autor seab eesmärgiks leida Nokia Kontserdimaja siseklienditeeninduse kitsaskohad ning koostada ettevõtte juhtkonnale parandusettepanekuid siseklienditaseme tõstmiseks.

Eesmärgist lähtuvalt on püstitatud järgmised ülesanded:

- teoreetilise kirjanduse põhjal ülevaate koostamine siseklienditeeninduse ja meeskonnatöö olemusest ja sisekliendi tähtsusest;
- kvantitatiivse uuringu läbiviimine Nokia Kontserdimajas;
- tulemuste sisuanalüüs ja järelduste tegemine;

- ettepanekute esitamine Nokia Kontserdimaja juhtkonnale.

Seatud ülesannete täitmisel kasutab autor uurimismeetoditena teiste allikate analüüsi ja ankeetküsitlust (esmaste andmete analüüs). Teoreetilise kirjanduse analüüs tugineb 27-le kasutatud allikale.

Antud töös töötatakse läbi siseklienditeeninduse ja meeskonnatöö teoreetilised materjalid. Samuti uuritakse veebipõhise ankeetküsimustiku abil Nokia Kontserdimaja töötajate rahulolu oma organisatsiooni siseklienditeenindusega. Analüüs keskendub tähendustele ja tõlgendustele, mida uuringus osalejad on andnud Nokia Kontserdimaja sisekliimale. Kvantitatiivseid andmeid analüüsitakse uurimisküsimustel baseeruvate teemade lõikes andmetöötlusprogrammis Microsoft Excel ning uuritakse hälbeid. Uuringu tulemustest lähtuvalt koostatakse ning tehakse ettepanekud siseklienditeeninduse parandamiseks Nokia Kontserdimajas.

Lähtudes püstitatud eesmärgist on diplomitöö jaotatud kaheks osaks. Töö esimeses osas antakse ülevaade siseturunduse ja sisekliendi olemusest ning heade töösuhete rollist organisatsioonis. Samuti kirjeldatakse sisekliendi rahulolu ja selle tähtsust ning tutvustatakse olulisemad siseteenindamisviise ja nende rakendamisvõimalusi organisatsioonis.

Töö teises osas keskendutakse antud teema empiirilisele käsitlemisele. Antakse ülevaade ettevõttest, kus uuring läbi viidi, kirjeldatakse uuringu meetodeid ja protsessi. Seejärel esitatakse uuringu tulemuste analüüs. Lähtuvalt küsitlusandmete ja kirjalike allikate analüüsist keskendub töö viimane osa järelduste ja ettepanekute tegemisele.

1. SISEKLIENDITURUNDUS

1.1. Sisekliendi ja meeskonnatöö olemus ning tähtsus

Sisekliendi mõiste on muutunud tänapäeva ühiskonnas üha enam kasutatavaks terminiks. Selleks, et ettevõtte oleksid edukad, vajavad nad inimesi, kes teevad oma tööd hästi ning kes hindavad meeskonnatööd ja oma kolleege. Juhid mõistavad, et selleks, et klient saaks hea teeninduse osaliseks, on vaja tervel meeskonnal teha sujuvalt koostööd ning alahinnata ei tohi ühegi töötaja panust.

Organisatsiooni sisemiseks kliendiks on iga töötaja ning siseklient on organisatsioonile sama tähtis kui klient, kes asub organisatsioonist väljaspool. Seega kui koos kauba ja teenusega soovitakse müüa häid suhteid, usaldusväärust, ausust, lubadustest kinnipidamist, siis antud väärtused peavad esinema ka organisatsiooni siseselt, oma töötajate suhtes. Organisatsioonil ei õnnestu müüa midagi, mis tal puudub. (Lõhmus jt. 2002: 28)

Shein on märkinud (2004: 179), et inimestevahelise suhtluse puhul grupis on üldjoontes neli põhiküsimust ehk probleemi, milleks on identiteet ja roll, võim ja mõjuvõim, vajadused ja eesmärgid, tunnustus ja lähedus. Igas grupis ja organisatsioonis kujunevad kindlad normid ja lahendused nendele probleemidele.

Raol Üksvärav leiab (2010: 206), et meeskonna puhul on tuumaks üksteise võimete ja oskuste tundmine, üksteise usaldamine ning abistamine. Kindlustunne, et asjad saavad õiges kohas õigel ajal õigesti ära tehtud. Eriti palju tuleb tippjuhil usaldada suures ettevõttes oma töötajaid (ka loota, et kõik saab ettenähtud korras ära tehtud). Juhil ei ole võimalust igal pool „nina pidi juures olla“ ja tööprotsessi isiklikult jälgida. Samuti usaldab alluv-täitja ülemust, lootes, et ülemus tema poolt soovitu ja oodatu teoks teeb. Ettevõttes või asutuses on palju niisugust, mida saab korda ajada ainult vastastikus

koostöös - kui ülemus aitab alluvat, alluv ülemat, kaastöötaja kaastöötajat. Edu ja saavutused tulevad paremini ja kergemini seal, kus on osatud ja suudetud kujundada üksmeelne, omavahel hästi koos töötav meeskond. Mida sügavamalt meeskonnavaim läbib ettevõtet või asutust, seda paremaid tulemusi võib oodata. Omavahel õigesti tööd ja koormusi jaotades ei ole tagatud üksnes head töötulemused, vaid sellega on loodud ka rahulik, ülepingutusi vältiv, iga üksikisiku arenguks soodus tegevusmiljöö. Ülesanded on harva ettevõttele või asutusele tervikuna rasked. Need kipuvad raskeks või koguni üle jõu käivaks kujunema mõnele üksikisikule ning nende rühmitusele.

Oja mainib (2005: 38), et head ja lugupidavad töösuhted kujunevad tööandja kui ka töötaja huvide arvestamise pinnal. Töövõtjad on üldjuhul huvitatud, et nende töökoormus ei oleks ülemäära suur, et tööolud ei kahjustaks nende tervist, et nende palk oleks vähemalt sama suur kui teistes samalaadsetes organisatsioonides ning et otsuste langetamisel kuulataks ka töötajate arvamust. Töötajate rahulolust sõltub klienditeeninduse tase, mis mõjutab otseselt klientide rahulolu. Klientide rahulolust, aga oleneb ettevõtte edu.

Sellised suhted tekivad vähemalt osaliselt tänu koostööaltile mõtteviisile - eeldame ning ootame endalt ja teistelt toetavat ja koostöövalmit hoiakut. Koostöövaim tekib eelduste, tavade, normide, keele ja käitumise pideva koostoimimise tulemusel. (Gratton 2007: 42)

Töötegemine tänapäeval kujutab endast palju enam töötamist koos teistega kui töötamist teiste jaoks. Palju rohkem läheb tarvis ühist tegutsemist kui tarbetut omavahelist võistlust. Vastastikune koostöö ja abistamine nõuavad teatud kooslust - meeskonda - ning viimane head meeskonnatööd. Tippjuhile on antud lahendus ainus väljapääs, teistele juhtidele on sellest palju abi. Hõlbustades probleemide lahendamist, on neil kooslusel ehk võrgustikel suur tähtsus osalejate vaimse mina heaolu jaoks. (Üksvärav 2010: 206)

Inimesed on teadlikud sellest, et klient on see, kes ostab ettevõtte kaupa või pakutavat teenust ning lõpuks maksab kaudselt ka töötajale palka. Välistel klientidel on võimalus valida, kelle käest ta oma tooteid ostab ning kui ta ei ole pakutava tootega rahul, on tal alati võimalus mujale oma oste sooritama minna. Kui ei ole piisavalt kliente, ei ole ka ettevõtte jätkusuutlik ning kaob kindlus nii töökohale kui ka palgale. Drewesi ja Klee on

kindlal arvamusel (2003), et kliendi poolt kogetud negatiivse teenuse algne põhjus seisneb tihti siseteenuse puudulikkuses. Sisekliendi rahulolu on oluline, sest see mõjutab väliskliendile pakutava teenuse või toote kvaliteeti ning mõjutab töötajate üldist rahulolu organisatsioonis.

Mayo leiab (2004: 150), et enamike inimeste puhul võib töörühm nende rahulolutasemele suurt mõju avaldada. Paljud tahavad töö juures sõpru leida ja hindavad töökoha seltsielu sama palju kui kõike muud. Kodutöötamist ja füüsilisest isikust ettevõtjana tegutsemist reklaamitakse palju, kuid see osa töökeskkonnast on siiani küllaltki tühine vähemus. Samal arvamusel on ka Michaels, Handfield-Jones ja Axelrod (2006: 52), kes väidavad, et paljude jaoks moodustavad olulisema osa tööst inimesed, kellega koos nad töötavad. Kolleegid võivad üksteist pahandada, kurvastada ja pettumust valmistama, aga üldjuhul kui neil veab, on nad üksteisele toeks, abiks ja innustuseks. Igal töötajal on võimalik suhelda ülemuse, alluva ning kolleegiga, ja sageli on see tegelik põhjus, miks inimesed igapäev kontoriuksest sisse astuvad.

Siseklienditeeninduse tähtsust mainib ka Grönroos (2007: 368), kes pöörab väga suurt rõhku sisemisele kliendile ja tema teenindamisele. Sisemisi kliente tuleks teenindada samal tasemel kui väliseid kliente. Vastasel juhul tekivad vead ja probleemid välimiste klientide teenindamisel, tekitades klientides rahulolematust ning kahandades nende poolt tajutava teeninduse kvaliteeti. Sama meelt on ka Drake, Gulman ja Roberts (2004: 172) kes väidavad, et kui osakonnad ei tööta omavahel piisavalt hästi, siis töökvaliteet langeb, süsteemid ütleavad üles, projektid ei õnnestu ning sellest tulenevalt on lõpptarbija õnnetu. Kõik, mis toimub kuskil organisatsiooni sees, mõjutab klienti, kas siis halvast või hoopiski heast küljest. Sisekliendi teeninduse tähtsust rõhutavad ka Varey ja Lewis (2000: 28), kes märgivad, et välisklienditeenindus saab olla vaid siis suurepärase, kui organisatsioonis on toimiv siseklienditeenindus.

Michaelsi, Handfield-Jonesi ja Axelrodi arvates (2006: 52) peavad ettevõtted mõistma, et nende üks olulisemaid väärtusi on rõõm headest kolleegidest ja kaastöötajatest - neid saab õpetada ja neilt õppida, nendega mõtteid jagada ning lihtsalt koos olla.

Siseteenuse kvaliteet mõjutab turustusteenuseid märkimisväärselt. Kehtib lause, et kliendi poolt kogetud kvaliteedi puudujäägi algne põhjus seisneb tihti siseteenuse

puudulikkuses (Drewesi jt. 2003). Heaks sisekliendirahuloluks peab olema täidetud kolm punkti:

- töötaja kuulumisvajadus;
- tunnustusvajadus;
- eneseteostusvajadus.

Seega nii nagu klientidel, nii on ka organisatsiooni töötajatel vajadused ja iga juht saab nende vajaduste rahuldamisele kaasa aidata. Näiteks, kui on rahuldamata töötaja kuulumisvajadused, võiks juht anda tööd, mis nõuab suhtlemist, luua meeskonnavaimu, organiseerida perioodilisi koosolekuid ja mitte takistada lojaalsete mitteformaalsete gruppide teket. Kui aga on rahuldamata töötaja tunnustusvajadus, võiks juht tagada positiivse tagasiside, edutada; suurendada töötaja otsustusõigust; anda talle keerukamaid ülesandeid. Ning kui rahuldamata on töötaja eneseteostuse vajadus, võiks juht pakkuda talle koolitust; tagada tööd mis vastaks töötaja potentsiaalile; töös julgustada loovuse kasutamist. (Alas 1997: 110)

Inimestel on tunded ja mõistus. Sageli jääb mulje, et juhid ootavad häid tulemusi, ülistades loogikat, ratsionaalset mõtlemist, häid argumente ja lahendusi, kuid tunded on midagi sellist, mis tuleks jätta töökoha ukse taha. Kujundlikult tähendab see sama, kui istuda autosse ja oodata, et see ilma kütuseta sõidaks. Tunded on inimeste liikumapanev jõud, nagu autole kütus. Emotsionaalne seisund võib olla kas inimese käivitaja või pidurdaja. Positiivsed seisundid - rõõm, armastus, optimism jms – käivitavad annete ja ressursside väljatuleku, soodustavad algatusvõimet. Negatiivsed seisundid - hirm, lootusetus, ärevus jms - kahandavad vaimseid võimeid, loovust ja initsiatiivi. (Vesso 2008: 17)

Seega teeninduse nõrkused tulenevad paljudel juhtudel juhtide teenindusala ettevalmistatuse puudulikkusest, sealhulgas soovimatusest või suutmatusest korraldada teenindusprotsesse ja näidata teenindamisel isiklikku eeskuju, samuti aga ka teenindajate töö vähesest väärtustamisest (Barrow 2005: 36). Kui siseklienditeenindus on nõrk, siis on selle põhjuseks paljudel juhtudel juhtide tegemata töö - kas siis inimeste vähene väärtustamine, kehv koolitamine, kaasamine, motiveerimine, informeerimine, halvasti korraldatud protsessid või hoopis kehvad töötingimused. Inimese tegevuse tulemused on tunnete ja mõistuse koostöö. Seega tuleb puudutada meeskonnaliikmeid

ka emotsionaalsel tasandil, tekitada positiivseid tundeid ning töökeskkond ja töö efektiivsus edeneb.

Seda, et siseklienditurundus on seotud sisekliendirahuloluga mainivad ära ka Drake, Gulman ja Roberts (2005: 34) öeldes, et siseklienditurundus on otseses seoses sisekliendirahuloluga, mis ühtlasi on seoses kliendirahuloluga, mis omakorda on seoses ettevõtte kasumlikkusega. Samuti kui ettevõtte hoolitseb töötaja rahulolu eest, siis vähenevad ettevõtte kulutused uute töötajate otsimise ja koolituse peale ning tõuseb olemasolevate töötajate panus.

Selleks, et luua efektiivne müügiga tegelev organisatsioon, tuleb mõista, et suur osa tööst, mis läheb lõpptarbija teenindamiseks, tuleb tegelikult eelnevalt teha ettevõtte siseselt ning sisekliente teenindades. Paljud tööpositsioonid ettevõttes, kulutavad 90% oma tööajast selleks, et tagada head klienditeenindust ning vaid 10% olles otseses kontaktis lõpptarbijaga. Et tagada strateegilist ja ühtlast klienditeenindust, on oluline keskenduda organisatsioonisisesele tegevusele, võita endapoolse ettevõttesisesed kliendid ja muuta nende uskumusi ning suhtumist. (Piercy jt. 2009: 150)

Halb siseklienditeenus mõjutab osakondadevahelist teenust, kommunikatsiooni ja koostööd. Selle tulemuseks on ettevõttesisesed tülid, madal moraal, suuremad kulud, väiksem tootlikkus, ettevõtte siseseid vääritimõistmised, rohkem vigu ja madalama kvaliteediga tooted ning teenused. Kõik need tegurid mõjutavad lõpptulemust ning ettevõtte jätkusuutlikust.

1.2. Olulisemad siseteenindamisviisid ja nende rakendamine organisatsioonis

Kuna siseklientide teenindamine on väga oluline, siis tuleb leida erinevaid viise, kuidas siseturundust paremini arendada. Sisekliendid on enamasti rahulolematud just seetõttu, et neil puudub mõni oluline tegur, et nad saaksid oma tööd pühendusega ja korralikult teha. Tegureid on mitmeid ning need võivad olla nii füüsilised kui ka vaimsed. Selleks, et neid tegureid tuvastada või vältida, peavad ettevõtted töötama välja siseturunduse süsteemi.

Shmitti arvates (2010: 228) tuleks töötajaid kaasata organisatsiooni kuvandi

kujundamisse. Kui korraldada ettevõttesiseseid mõttetalguid, saab sealt piisavalt informatsiooni, mida tähendab ettevõtte töötajale ning millised on nende ettepanekud ettevõtte parandamiseks ning arendamiseks. Selle asemel, et kulutada raha palgates teist ettevõtet oma organisatsiooni arendamiseks, tasuks ära kuulata oma töötajate mõtted ja ettepanekud. Tihtilugu on töötajatel suurepärased ideed, kuidas ettevõtet arendada. Töötajate kaasamine organisatsiooni arengusse pakub neile eneseteostust ning motivatsiooni.

Üheks võimaluseks oleks töötajate uuringud. Drewensi ja Klee (2003) on veendunud, et töötajad mitte ainult ei näe sisemisi kvaliteediprobleeme, vaid neil on ka hulgaliselt ideid nende kõrvaldamiseks. Üks võimalus neid ideid teada saada ja ettevõtte kasuks ära kasutada, on ettevõttesiseste parandusettepanekute süsteemi loomine. Antud potentsiaali paremaks rakendamiseks soovivad Drewens ja Klee (2003) siseklientide küsitlusse võtta näiteks kaks järgmist küsimust:

- Mis on teie suurim igapäevane probleem, mis takistab teil osutada häid teenuseid?
- Kui oleksite juhatuse esimees ja sooviksite teha muudatusi teeninduskvaliteedi parandamiseks, mida te teeksite?

Brooksi seisukohalt (2008: 54) seisab organisatsioon silmitsi erinevate inimeste ja isiksusetüüpidega. Organisatsioon peab muutma eelarvamusi, mis ühe struktuuriüksuse töötajatel teise üksuse inimeste suhtes olla võib. Selle eduks on tõhus kommunikatsioon, sest ainult suheldes saab murda stereotüüpe ja tajunihkeid. Just seetõttu korraldatakse sageli koolitusnädalalõppe või päevi, kus erinevate struktuuriüksuste töötajad saavad kokku, räägivad probleemidest ja otsivad viise, kuidas muuta organisatsioonisisest suhtlust paremaks.

Katcher ja Snyder soovivad (2007: 103) siseklienditeeninduse parandamiseks praktikat teises osakonnas. Paari päevane praktika aitab töötajatel paremini mõista, mis kohustused, mured ja vastutused on teistel osakondadel. Samuti soovivad nad korraldada sisekliendi rahulolu-uuringuid, kus palutakse hinnata töötajatel teise osakonna professionaalsust, kiirust ja kvaliteet. Tulemused soovivad nad organisatsioonisiselt avalikuks teha, kuna nii märgatakse ka oma vigu.

Head siseklienditeenust saab pakkuda igaüks andes edasi informatsiooni, jagades toetust

oma kolleegidele, tehes oma tööd korralikult, kiiresti ja efektiivselt, olles meeskonnatöö aldis, omades empaatiavõimet ja arvestades oma kolleegidega ning andes oma juhtidele teada, kui tekib probleeme, mis takistab neil endal head teenust pakkumast.

1.3. Siseklienditeenindust mõjutavad tegurid

Heaks siseklienditeenindamiseks peab olema olemas kõik vajalik: info, töövahendid, materjalid, kolleegid ning siseturundust väärtustav ja toetav organisatsioon. Meeskonnatöö peab olema ladus ning liikmed üksteist toetavad. Kui aga kuskil on mõni “mädanenud õun”, mõjutab see kogu meeskonda ja organisatsiooni.

Robert Johnston leidis oma uuringu käigus (2008: 225), et on kuus tegurit, mis takistavad tagamast head siseklienditeenindust: sobimatu töökultuur, vähene kliendikesksus, ebapiisavad vahendid, juhtimisprobleemid, mured kolleegidega ja aeglased ettevõttesisesed protsessid.

Efektiivne ning hea meeskonnatöö kujuneb üldiselt läbi ulatusliku suhtlemise. Kõrge tulemuslikkusega meeskonnad ei ole üldjoones ise moodustunud, vaid on arenenud läbi neid toetavate tegurite nagu näiteks organisatsiooni tugi, piisavad suhtlemisvõimalused ja sobiv rollide jaotus. Meeskonnad ise on pidevalt arenemas või õppimas, kuna nad seisavad silmitsi uute ülesannete, liikmete ja arusaamadega. Asjakohase toetusega, koostöö ja kooskõlastamisega tekivad edukalt töötavad meeskonnad. Need muutujad ongi olulised, et mõista, kuidas ekspertrühmad tekivad. (Langan-Fox 2005: 97)

Eduka meeskonna eesotsas on alati hea juht, kes on tekitanud keskkonna, kuhu soovitakse kuuluda. Juhi jaoks on oluline ka oma töötajaid märgata ning neile piisavalt tähelepanu osutada. Töötajal ei tohiks tekkida tunnet, et ta on „suures süsteemis vaid mutter“ ning tema arvamused ja ettepanekud ei ole olulised ega ka muutusi esile kutsuvad. Sellise arvamuse korral võib jääda väga palju asjalikku informatsiooni ja ettepanekuid kuulmata ning nii juhi kui töötaja teenindamine poolikuks.

Dale Carnege on märkinud (2012:122), et edu teistega suhtlemisel, eriti juhendaja või ülevaataja puhul, sõltub koostöö tagamises alluvatega. Selleks, et koostööd kindlustada, tuleks õppida inimesi tundma. Tööandjad ei palka oma meeskonda lihtsalt töölist, vaid palkavad inimese tervikuna. Kasulik on selgeks saada võimalikult palju kaastöötajate

isiklike huvide kohta, et nende ajendeid paremini mõista. Sealjuures ei tohiks unustada inimeste privaatsust; kuulamise ja tähelepanemise kaudu võib piisavalt informatsiooni saada. Edukad ülemused pühendavad aega sellele, et õppida ükshaaval tundma kõiki oma kolleege. Kaastöötajad on inimesed, mitte robotid; neil kõigil on tugevused ja nõrkused ning isiklikud eesmärgid ja tööstiil. Iga inimese omapära tundma õppimine on esimene samm motiveeritud töörühma moodustamisel.

Kui rühma lisandub uus liige, on väga tähtis tema kohta võimalikult palju teavet koguda. Juhid tavaliselt intervjuerivad uut alluvat - sageli enne palkamist ja mõnikord ka pärast seda, kui alluv on tööga alustanud. Iga intervjuu eesmärk on anda intervjuerijale teavet küsitletava kohta või temalt otse teavet küsida. Intervjuude tõhusamaks muutmiseks tuleb see töövestluse eesmärgiga vastavusse viia. Kui eesmärk on inimese kohta võimalikult palju teada saada, peab valima sellised küsimused, mis annavad asjakohast teavet. Dale Carnegie kutsub seda protsessi sissevaateks, sest eesmärk on kaevuda inimese iseloomu seesmiste aspektideni. Sissevaate eesmärk on saavutada parem mõistmisvõime. See võimas tööriist aitab suuresti kaasa heade suhete rajamisele. Sissevaate korraldamine näitab hoolivust inimese vastu mitte ainult töötaja, vaid isiksusena. Positiivsete suhete rajamine suurendab vastastikust usaldust ja usaldusväärsust, muutes inimesed juhtimisele vastuvõtavamaks. (Carnegie 2012: 114)

Üheks olulisemaks hea siseklienditeeninduse mõjuteguriks on kindlasti ka meeskonnatöö ning meeskonnaliikmete omavaheline suhtlemine ning usaldus. Kui ettevõttes on rohkem töötajaid kui üks, siis kindlasti on need inimesed juba üksteisest teatud määral sõltuvuses. Kõik inimesed peavad täitma oma tööülesandeid, et ei tekiks segadusi, arusaamatusi ning probleeme. Sellisel juhul on oluline inimeste omavaheline usaldus - teadmine, et kolleeg teeb oma osa, et töö saaks edukalt tehtud.

Dennis ja Michelle Reina rõhutavad (2006: 4), et äri toimub läbi suhtluse ja usalduse ning inimestel peavad töökaaslastega olema usaldusväärsed suhteid, selleks et nad saaksid oma tööd efektiivselt teha. Nad peavad olema võimelised sõltuma üksteisest ning panustama oma osa ja uskuma, et see, mida kolleegid ütlevad on tõde. Nad peavad olema kindlad, et kolleeg suudab oma tööd teha, suudab jagada ausat tagasisidet nende töö kvaliteedile ja samuti on suutelised uusi oskusi üksteiselt õppima. Usalduslikud suhted on need, mis lasevad inimestel tunda ennast hästi ning nautida oma töiseid

tegemisi. Selline usaldus on inspireeriv ja energiatandev.

Kaasaegsetel inimestel on vaja sidet oma töökaaslastega ja usaldus teeb selle sideme võimalikuks. Inimestel on vaja teisi mõista; kasutada oma oskusi ja andeid; saada enda jaoks väljakutsuvaid ülesandeid; informatsiooni ja tunda, et kolleegid saavad neile loota. Vastutaks ootavad töötajad sama ka oma kolleegidelt ja meeskonnaliikmetelt. Kui meeskonnas on usaldus, siis inimesed on motiveeritumad ja enam huvitatud oma tööd tegema. Nad on avatud koostööle, omavaheline suhtlemine avaneb, oma ideede jagamine muutub normiks ja inimesed ei karda teha vigu. Nad on uhked organisatsiooni üle, kus nad töötavad; on pühendunud inimestele, kellega nad töötavad ning on suutelised täielikult oma töösse süvenema. Usalduslikus keskkonnas on inimesed produktiivsemad, sest nad tahavad tööle tulla. (Reina jt. 2006: 5)

Lencioni (2008: 205) on arvamisel, et vähese usaldusega meeskonnas varjatakse üksteise eest nõrkusi ja eksimusi, kõheldakse üksteiselt abi palumisel või konstruktiivset tagasisidet andes, ei suudeta üksteise oskusi ega kogemusi tunnustada ega neist õppida. Samuti esineb tihti ebasõbralikke suhteid kolleegidega ning selle tulemusena peljatakse koosolekuid ja otsitakse põhjuseid, et ühist ajaveetmist vältida. Samas kui usalduslike suhetega meeskonnas tunnistatakse oma nõrkusi ja eksimusi; palutakse vajadusel abi; aktsepteeritakse oma vastutuspriirkonda puudutavaid küsimusi ja huvi; kaheldakse enne teiste suhtes negatiivsete järelduste tegemist; võetakse risk pakkuda teistele abi ja tagasisidet; tunnustatakse üksteise oskusi ja kogemusi ning soovitakse neist õppida. Samuti iseloomustab töötavat ja usalduslikku kollektiivi oma aja ja energia kulutamine olulistele teemadele mitte käitumispoliitikale (kuna viimaseks puudub antud kollektiivis vajadus), vabandusi esitatakse ja aktsepteeritakse kõhklusteta ning koosolekuid ja muid ühistegevusi ei kardeta, vaid oodatakse.

Oluliseks komponendiks töötaja rahulolu juures on kindlasti ka töökoha füüsiline keskkond. Tööandja peab endalt küsima, kas töötajatel on olemas kõik vajalikud vahendid, et nad saaksid oma tööd teha; kas nende töökeskkond, kus nad viibivad, on puhas ning meeldiv. Kui töötajad tunnevad pidevalt puudust mõnest töövahendist või ei ole neil piisavalt mugavat töökeskkonda, ei ole nad suutelised oma tööd piisavalt efektiivselt tegema. On oluline, et juhid mõistavad, kui tähtis on töökeskkond töötajate tootlikkuse ja rahulolu jaoks.

Selleks, et meeskonnasisene koostöö ja üldine sisekliima töökohal püsiks heal tasemel, on vaja töötajaid pidevalt motiveerida, et tagada olemasolevate töötajate huvi ja positiivsuse töökoha suhtes. Kui töötaja ei ole piisavalt motiveeritud, langeb ka tema võime teha tööd innukalt ning efektiivselt. Sellisel juhul jääb töö puhul ainsaks motiveerivaks faktoriks palk ning nauding, mis peaks kaasas käima meeldiva töö tegemisega, kaob. Seetõttu on oluline, et ettevõttes oleks meeskonna liikmetele sobiv ning toimiv motivatsioonisüsteem.

Kai Põldvee-Mürk leiab (2002), et keskkond, kus oma igapäevast tööd tehakse, ning suhted kolleegidega osutuvad tihtilugu määravamaks kui palganumber. Seetõttu tuleks läheneda motivatsioonipaketile kui tervikule ning omistada piisavalt tähelepanu kõigile erinevatele faktoritele mitte ainult palgapoliitikale. Töötajate jaoks on olulised näiteks ka head inimsuhted, kaasaegsed ning mugavad töötingimused, piisavalt väljakutsuv ning põnev töö sisu, arenemisevõimalus jne. Samuti tuleks tööandjal olla tähelepanelik ning rahulolematuse ilmnemisel teha kõik endast oleneva, et õhkkond taas turvaliseks muuta. Kõige üldisemalt võib motivatsioonisüsteemina vaadelda keskkonda, milles töötamiseks vajalikud tingimused on täidetud ning seeläbi ka töötajate vajadused rahuldatud.

Juhul, kui siseklienditeeninduse tase on langenud, tuleks otsida selle põhjust näiteks küsitluse või vaatluse näol. Probleemi põhjuseks võib osutuda näiteks ühe töötaja või isegi terve meeskonna motivatsiooni puudumine või hoopis mõne olulise füüsilise töövahendi puudumine. Kui põhjus on tuvastatud tuleb sellega tegelda ning probleem lahendada, saavutamaks pakutava siseteenuse taseme tõusu.

1.4. Siseklienditeeninduse rahulolu-uuringud

Siseklienditeeninduse rahulolu uuring annab põhjaliku ülevaate, mil määral tegelik olukord organisatsioonis vastab töötajate ootustele. Uuringu käigus kaardistatakse töötajate hinnangud kõigi olulisemate tööga seotud valdkondade kohta, mis üldist töörahulolu mõjutavad. Selline uuring annab töötajale võimaluse öelda, mida ta tegelikult vajab ning tekitada temas tunde, et tema arvamus ja heaolu on oluline.

Kristel Jalak (2010: 122) toob välja, et organisatsioonid, mis korraldavad regulaarseid rahulolu uuringuid, kasutavad sageli nende raames kogutud teavet ka juhtide ja

juhtimistegevuste eri aspektide kohta. Mõned näited sellistest küsimustest:

- Minu vahetu juht annab mulle selgeid ja eesmärgistatud töökorraldusi;
- Minu vahetu juht nõustab mind minu arengu planeerimisel;
- Minu vahetu juht annab mulle tagasisidet, mis võimaldab mul oma töösooritust parandada;
- Vahetu juht tunnustab mind piisavalt hästi tehtud igapäevase töö eest;
- Minu vahetu juht on isiklikult pühendunud pidevale õppimisele ja arengule;
- Vahetu juht suhtub tähelepanelikult töötajate ettepanekutesse ja arvamustesse.

Samuti lisab Jalak (2010: 122), et kui uuring on anonüümne, siis määravad vastajad ikkagi oma struktuuriüksuse, kus nad töötavad, ja nii saab iga üksuse juht oma alluvatelt enda kohta konkreetset kirjalikku tagasisidet. Kuid vahel sõnastatakse juhtimist puudutavad küsimused umbmäärasemalt nii, et puudub kindel adressaat:

- Juhtkond on minu jaoks usaldusväärne;
- Mul on alati võimalus vajadusel pöörduda juhtkonna poole;
- Juhtide otsused on kooskõlas meie organisatsiooni väärtustega;
- Saan oma juhtidelt piisavalt selgitusi organisatsiooni muudatuste kohta.

Vastused sellistele küsimustele võivad küll anda aimu üldisest rahulolust juhtkonna tegevusega, kuid ei võimalda teha konkreetseid järeldusi ühegi juhtkonda kuuluva inimese kohta ja on personaalse tagasisidena kasutud.

Lisaks rahulolu hindamisele hinnatakse ka erinevate tööalaste aspektide olulisust. Olulisushinnangud annavad rahuloluhinnangutele väärtuslikku taustainfot, mis võimaldab hiljem välja selgitada kõige mõjukamad tugevused ning kriitilisemad arenguvajadused.

Kasutades töötajate (kolleegide) tagasisidet, on võimalik näha, kuidas juht käitub meeskonnas, ja et meeskonnatöö tähtsus organisatsiooni eesmärkide saavutamisel üha kasvab, on seesugune informatsioon võtmetähtsusega. Kolleegide tagasiside aitab näha missuguse käitumisega mõjutatakse inimesi oma tööpanust andma. Samuti aitab see edendada ja innustada meeskonnatööd, sest töötajad mõistavad, et mitte ainul juhi ootused pole tähtsad. Selline tagasiside võimaldab mõista sisekliendi teenindamise, sealhulgas sisemise teenindamise peamiste aspektide - kaasamise, motiveerimise,

koolitamise ja informeerimise tähtsust. (Grönroos 2000: 70)

On oluline, et tööandja huvituks töötajate poolsest tagasisidest ning näitaks üles hoolivust organisatsiooni sisemise teeninduse kvaliteedist. Oluline osa antud uuringute puhul on ka hilisem tagasiside töötajatele, leitud tulemused ei tohi jääda juhtkonna lauale, vaid töötajaid tuleb informeerida ning kaasata lahenduste otsimisse. Vastasel juhul näib tegevus puhta formaalsusena, mis tekitab vastajates meelepaha ning järgmine kord ei olda vastuse andmisel enam nii abivalmid.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et selleks, et tagada head välisklienditeenindust peab organisatsiooni sisekliendi teenindus olema tasemel. Kogu ettevõtte meeskonnatöö peab sujuma ning töötajatel peavad olema ühised arusaamad ettevõtte väärtustest ning eesmärkidest. Iga inimene organisatsioonis omab kindlat ülesannet ning suurepärase lõppprodukti saavutamiseks ei tohi kellegi panust alahinnata. Töö autori arvates on meeskonnas olevad inimesed kui ühtne masin, mis efektiivseks töötamiseks vajab iga elemendi olemasolu ning töötamist.

2. SISEKLIENDITEENINDUSE RAHULOLU-UURING NOKIA KONTSERDIMAJAS

2.1. Tallinna Kontserdimaja AS üldiseloostus

Ühtegi organisatsiooni ei looda niisama, vaid ikka teatud kindlal otstarbel ja teatud eesmärkide saavutamiseks, mida inimesed on endale sihiks seadnud. Samuti võib organisatsioonide loomisel eristada mitut erinevat tasandit - piirkondlik, ühiskondlik ja organisatsiooni tasand. Tallinna Kontserdimaja AS on loodud selleks, et pakkuda külastajale meeldivat kontserdi paika, korraldajatele suurepäraseid tingimusi ja võimalusi oma sündmuse korraldamiseks ning personalile ja omanikele head arenemisvõimalust.

AS Tallinna Kontserdimaja on 2008. aasta juulis loodud ettevõtte, mille tegevusvaldkonnad on järgmised:

- põhitegevusala teatri-, kontserdi- jms hoonete käitus, siia alla kuuluvad kontserdisaalide ja teatrite ning teiste kunstirajatiste tegevus;
- lisategevusala kontsertide lavastamine ja esitamine, muusikaline loometegevus.

AS Tallinna Kontserdimaja käitab Tallinnas, Solarise keskuse ühe osana 2009. aasta oktoobrist avatud 1800-kohalist kontserdi-, teatri- ja konverentsisaali kompleksi, mis kannab Nokia Kontserdimaja nime. Nokia Kontserdimaja on seotud Nokia korporatsiooniga vaid nime poolest ning on telefone tootvast ettevõttest täiesti sõltumatu. Kontserdimaja saalikompleks on Põhjamaade moodsaim ja tehniliselt kõige kõrgetasemelisem multifunktsionaalne vaba aja veetmise ruum.

Samuti on Nokia Kontserdimajale loodud konverentsibänd - Solaris Tallinn, mis pakub Eestis esmakordset võimalust pidada suuri rahvusvahelisi konverentse. Suur saal on varustatud kaasaegseima video-, valgus- ja helitehnikaga ning elektroakustikasüsteemiga, mis võimaldab kohandada saali akustika täpselt antud üritusele sobilikuks. Teenusepakkuja jaoks on loodud eesmärgipäraselt sisustatud

toitlustusalad koos abiruumidega. Lisaks toitlustusaladele on viiel tasandil ja 3300 ruutmeetril laiuvaid fuajeesisid võimalik kasutada esitlus- ja näitusepindadena. 250 ruutmeetri suurune Teatrikohvik 0-korrusel sobib samuti nii toitlustamiseks kui eraldi seminariruumiks. Lisaks Teatrikohvikule on erineva tasandite fuajeedel kuus baari, mis on varustatud monitoridega ning millel on võimalik kuvada nii reklaame, menüüsid kui ka ürituse infot. (Nokia Kontserdimaja töötaja käsiraamat 2010)

Täistöökohaga töötab Kontserdimajas kümme inimest: juhataja, toitlustus- ja teenindusjuht, administraator, vahetusevanem, müügi- ja projektijuht, projektijuhi assistent, turundus- ja infojuht, tehnikajuht, haldustehnik ja raamatupidaja-juhiabi. Ettevõtte kuuskümmend kaks teenindajat töötavad osalise koormusega graafiku alusel. Kuna teenindusaeg on kontsertide ja etenduste ajal piiratud, siis lühikeste tööpäevade tõttu ei suuda Kontserdimaja pakkuda teenindajatele täiskoormusega töökohta. Kõik teenindajad on ettevõttes võrdsed, neil on sama tunnitasu ning töökohustused. Teenindajatest eristuvad vaid baarivanemad, kelle tunnitasu on teenindajatest kõrgem tänu suuremale vastutusele. Teenindajate arv Nokia Kontserdimajas on aastatega tõusnud, kuna töökoormuse suurenedes on ettevõtte palganud jooksvalt juurde uusi inimesi. Seega, kui 2009. aastal alustati 38 teenindajaga, siis 2013 kevadeks on teenindajate arv tõusnud kuuekümne kahe inimeseni.

Sündmused, mis Nokia Kontserdimajas korraldatakse on väga erinevad: on nii kontserte, teatrietendusi, messe, pidulikke vastuvõtte ja gaalasid ning ka suuri konverentse. Kuna sündmused on väga mitmekülgsed, siis on ka Nokia Kontserdimaja külastajad erinevad üksteisest nii vanuse, rahvuse kui ka kultuurilise tausta poolest.

2.2. Uurimuse eesmärk, meetod, korraldus ja valim

Oluline on omada ning hoida häid töötajaid, sealjuures tagades neile meeldiv ja mugav töökeskkond. Iga töötav inimene on seotud klienditeenindamisega, isegi kui ta ei osale vahetult klientidele teenuste või toodete pakkumisel, siis toetab ta oma kolleege, kes seda teevad.

Uuring teostati kogu Tallinna Kontserdimaja AS meeskonna seas, kasutades veebipõhist ankeetküsitlust. Ankeetküsitlus valiti selleks, et tagada vastajate anonüümsus ning mugavus vastata küsimustikule vabalt valitud ajal ja kohas. Antud kvantitatiivse

uuringu üldkogumiks on AS Nokia Kontserdimaja 72 töötajat, kellele kõigile edastati küsimustiku link emaili teel. Kontserdimaja meeskonnas töötab 10 inimest administratsioonis ning ülejäänud 62 on teenindajad.

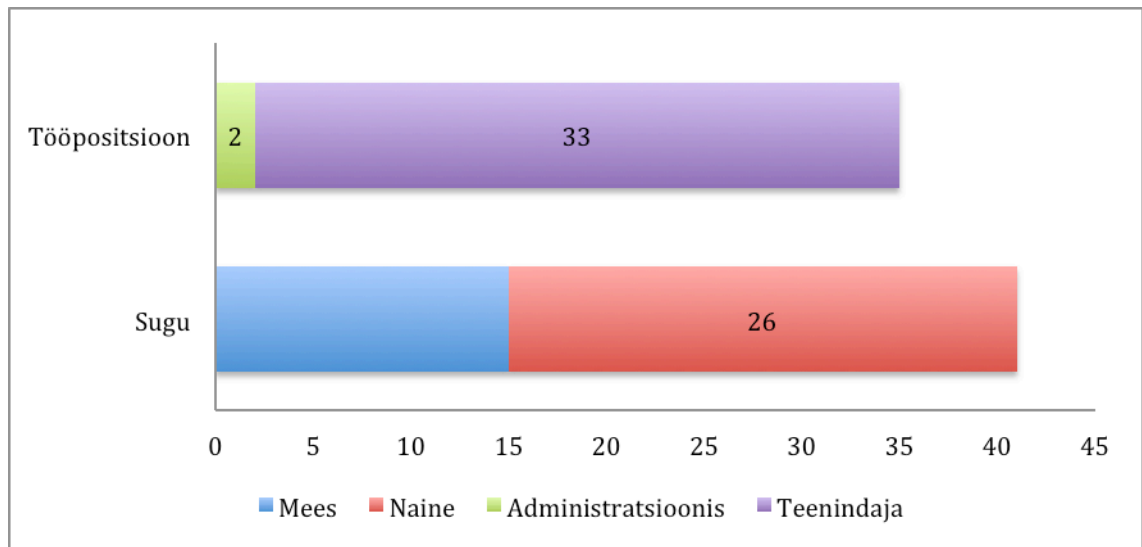
Ankeetküsitlusega sooviti teada, kuidas toimib meeskonnatöö ja siseklienditeenindus Nokia Kontserdimajas. Küsitluse hinnangud annavad ülevaate hetkeolukorrast. Ankeedis (vt lisa 1) oli 29 väidet, mida tuli vastajal hinnata 5 palli skaalal, kaks küsimust hõlmasid endas valikvastuseid ning küsitluslehe lõpus küsiti kolm isiklikke andmeid puudutavat küsimust. Tööpositsiooni avaldamine oli vabatahtlik ning vastajatele tagati anonüümsus. Küsimustiku koostamisel tugines autor töö teoreetilises osas käsitletule ning lähtus põhimõttest, et küsimused oleksid kõigile arusaadavad ja täitmine võtaks vähe aega. Iga küsimuse järel oli soovikorral võimalik kirja panna ka kommentaar. Küsimustikuga sooviti teada arvamusi ja hinnanguid siseklienditeeninduse ja meeskonnatöö kohta töötajate isikutasandil ja ettevõtte terviktasandil.

Uuring viidi läbi 25. märtsist kuni 31. märtsini 2013. Küsimustik koostati veebipõhises keskkonnas LimeSurvey ning küsimustiku link edastati e-posti teel vastajateni. Ankeedi täitsid 41 inimest. Küsitluse korraldamisse suhtuti positiivselt ning sooviti kindlasti saada ka tagasisidet uuringu tulemustest. Andmeanalüüsimeetoditest kasutas töö autor statistilist analüüsi ja avatud küsimuste puhul sisuanalüüsi. Analüüsi illustreerivad joonised ja tabelid on autori koostatud.

2.3. Uuringu tulemused ja analüüs

Nokia Kontserdimaja siseklienditeeninduse rahuloluküsimustik koosnes neljast küsimuste blokist, mis kirjeldavad meeskonnatööd ja selle võimalusi erinevatest aspektidest. Viimaseks viiendaks blokis paluti infot vastajate kohta. Valimiks olid kõik eri vanuse, soo ja staažiga Tallinna Kontserdimaja AS 72 töötajat, kellest ankeedi täitis 41 vastajat.

Blokis, kus sooviti infot vastajate kohta oli kolm küsimust- sooviti teada nende sugu, tööpositsiooni ning tööstaaži Nokia Kontserdimajas.



Joonis 1. Vastajate sugu ja tööpositsioon (autori koostatud).

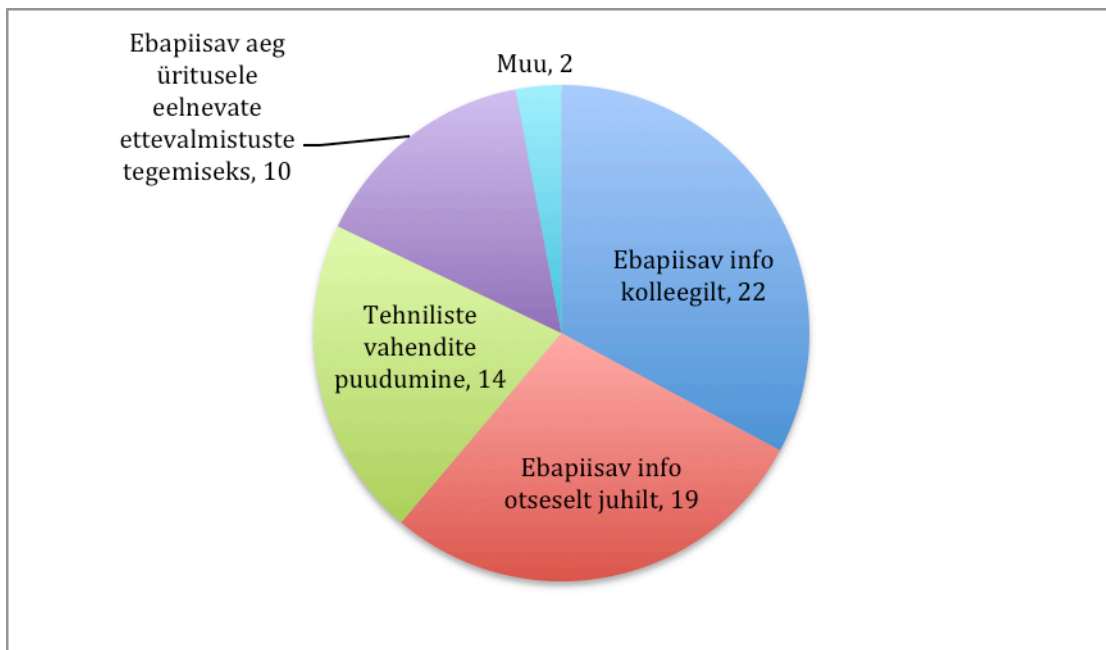
Jooniselt 1 selgub, et 41. vastajast olid 15 meessoost ning 26 naissoost. Rohkem oli vastajaid teenindajate seas, kus vastajate arv oli 33. Administratsioonist vastas 2 inimest ning oma tööpositsiooni jättis avaldamata 6 vastajat.



Joonis 2. Töötamise aeg Nokia Kontserdimajas

Joonisest 2 selgub, et kõige aktiivsemad vastajad olid töötajaid, kes on Nokia Kontserdimajas töötanud kõige kauem ehk üle 3 aasta, keda oli kokku 16 inimest. Aktiivsed olid ka alla aastase staažiga töötajad, keda oli kokku kümme.

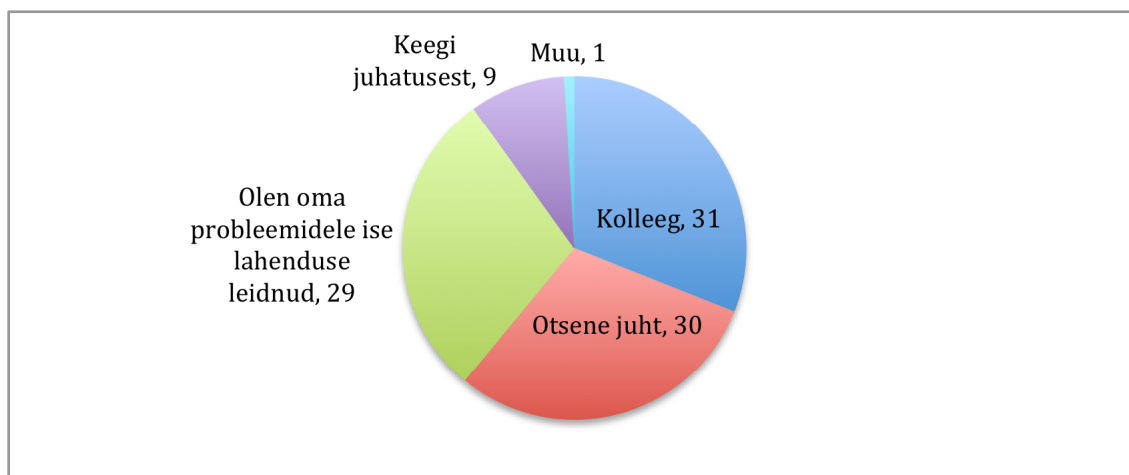
Küsimustiku esimeses blokis paluti vastajatel anda hinnang töötajate probleemidele siseklienditeenuste osutamisel. Esimeses kahes küsimuses oli antud valikvastused ning vastajal oli võimalik valida mitu tegurit. Samuti oli võimalus lisada ka oma valik.



Joonis 3. Head siseklienditeenindust takistavad tegurid (autori koostatud).

Küsitluse tulemusena (joonis 3) selgus, et peamiseks takistavateks teguriteks hea siseklienditeenuse pakkumisel on ebapiisav info nii oma kolleegilt kui ka otseselt juhilt. Samuti oli probleemiks tehniliste vahendite puudumine ning kümme vastanut soovis rohkem aega ettevalmistuste tegemiseks. Vaid kaks vastajat valisid võimaluse ise midagi lisada ning mõlema vastaja arvamus oli, et ükski tegur pole neid takistanud head siseklienditeenust pakkumast.

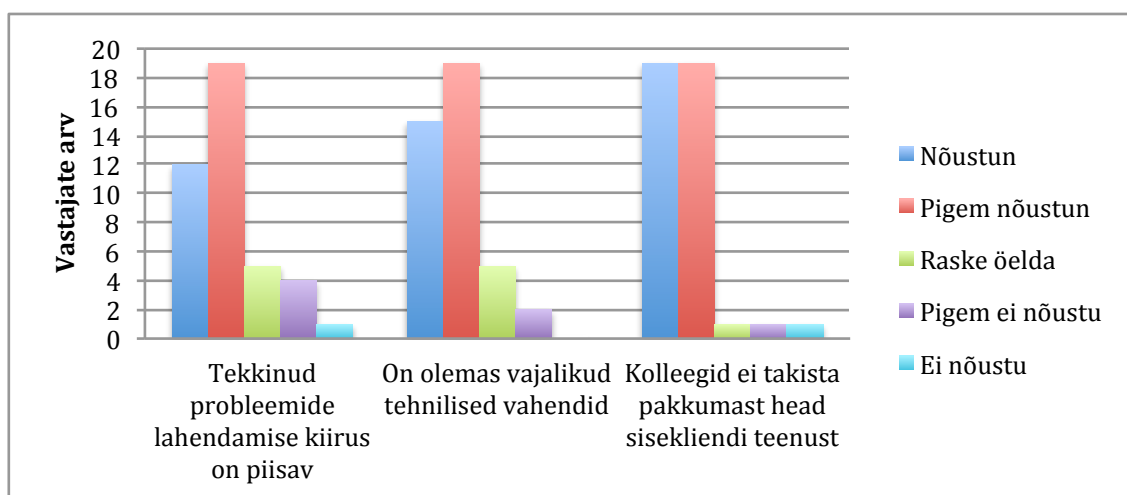
Teises küsimuses uuriti, kellelt on enamasti saadud abi halvast siseklienditeenindusest tingitud probleemide lahendamiseks



Joonis 4. Kasutatud abi halvast siseklienditeenindusest tingitud probleemide lahendamisel (autori koostatud).

Järgnevalt selgub (joonis 4), et abi saadakse peamiselt võrdselt nii kolleegilt, otseselt juhilt ning suuresti leitakse ka ise tekkinud probleemidele lahendus. Üks isik, kes valis võimaluse ise oma valik kirja panna lisas, et paludes on ta kõikidelt küsitudelt alati abi saanud.

Esimese bloki järgnevatel küsimustel uuriti, kuidas ollakse rahul siseklienditeenindusest tekkinud probleemide lahendamise kiirusega, tehniliste vahendite olemasolu ning meeskonna liikmete üldise läbisaamisega.



Joonis 5. Töötajate hinnang probleemide lahendamise kiirusele, tehnilistele vahenditele ning kolleegidele (autori koostatud).

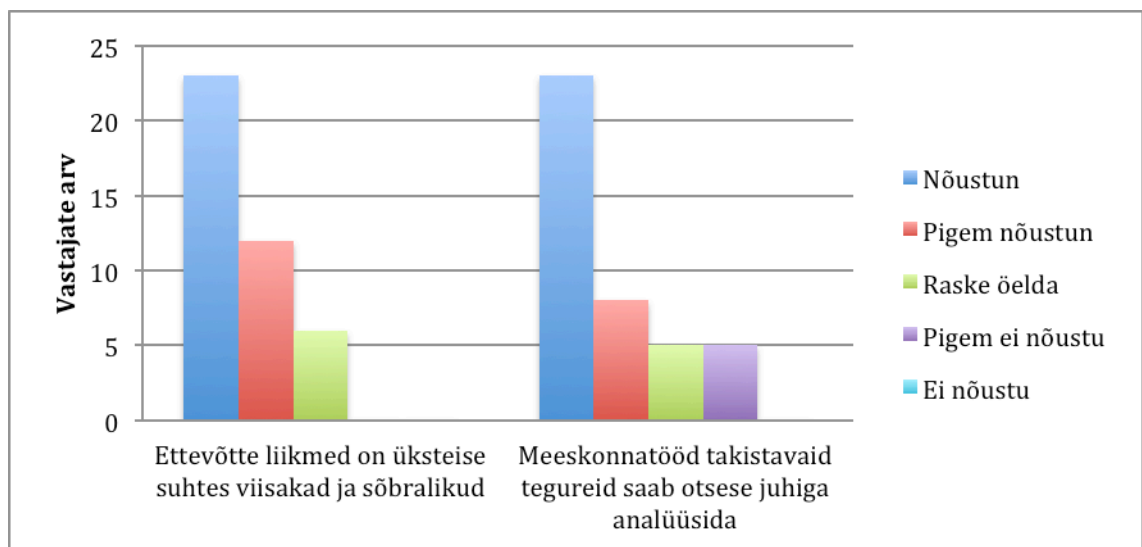
Joonisel 5 illustreerib küsimust kus paluti vastajatel anda hinnang erinevatele teguritele, mis mõjutavad siseklienditeenuse osutamist. 19 vastanut leidis, et on pigem rahul tekkinud probleemide lahendamise kiirusega, kuid neli inimest ei olnud pigem rahul ning üks vastaja ei nõustunud üldse antud väitega. Kommentaaridest toodi välja, et probleemide lahendamise kiirus erineb suuresti Kontserdimajas olevate baaride vahel: mõni baarivanem on tööjaotust paremini koordineerinud ning baari ettevalmistanud, mõni on aga antud ülesannet halvemini täitnud. Samuti mainiti ära, et tihtilugu tekivad probleemid kõige kiiremal hetkel ning kipuvad kuhjuma (tekib mitu probleemi korraga). Seega, kui lahendamiseks on vaja otsest juhti, siis on oht, et majas olev üks vastutav isik on hetkel hõivatud. Seetõttu aeglustub ka probleemide lahendamise kiirus.

Väitega, et töötajatel on olemas kõik tehnilised vahendid, et pakkuda head siseklienditeenust, nõustusid 15 vastanut. 19 isikut oli pigem nõus, arvamust ei osanud anda viis inimest ning kaks vastanut ei olnud antud väitega pigem nõus.

Kommentaaridest tuli peamiselt välja mure, et piletikontrollimiseks mõeldud masinad on tihtilugu liiga aeglased ning seetõttu tekivad pikad järjekorrad ja pikalt ootav kontserdikülastaja muutub rahulolematuks. See omakorda muudab töötajad närvilisemaks.

Enamus vastajatest leidis, et üldiselt ei takista kolleegid neid pakkumast head siseklienditeenust. Antud väitega olid nõus 19 vastajat ning samuti 19 vastajat olid sellega pigem nõus. Arvamust ei osanud avaldada üks inimene ja samuti ei nõustunud antud väitega üks isik. Kommentaarist selgus, et kuna uued inimesed ei ole piisavalt pädevad, aeglustavad nad kiirel hetkel oma kaastöötajate tööd. Kuigi Nokia Kontserdimaja tööjõu voolavus ei ole väga suur, kuid siiski aegajalt esineb meeskonna liikmete vahetust just teenindava personali puhul, siis lahenduseks pakutakse intensiivsemat koolitust uutele töötajatele.

Esimese bloki viimases kahes küsimuses uuriti, milline on meeskonna suhtumine üksteisesse ning kas meeskonnatööd takistavaid tegureid saab otsese juhiga arutada.



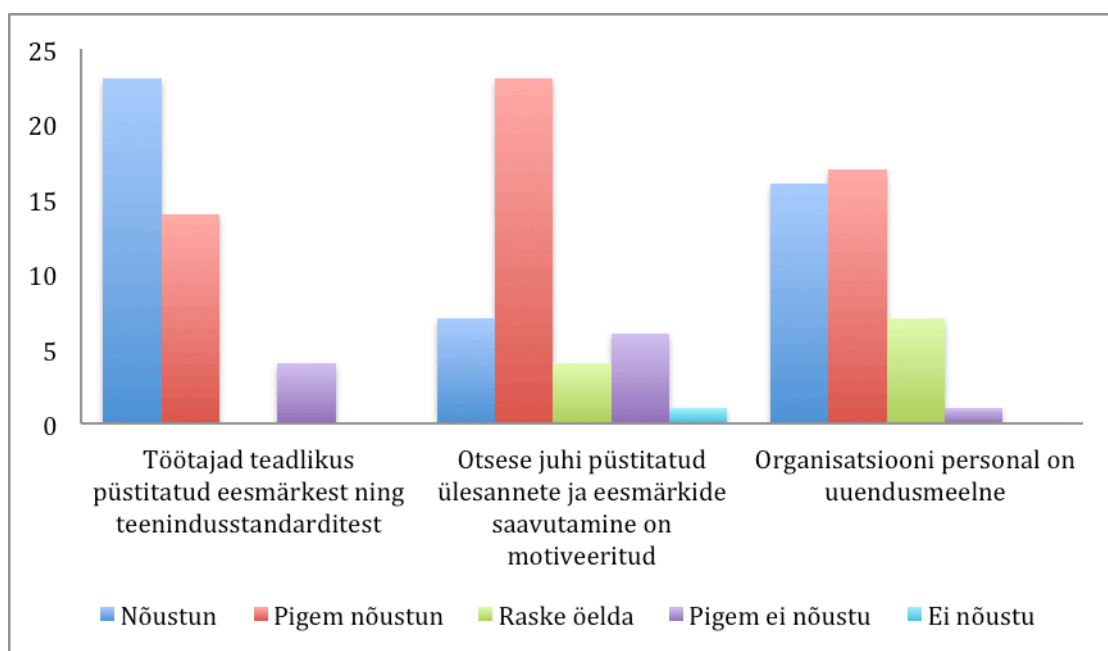
Joonis 6. Hinnang meeskonna suhtumine üksteisesse ning otsese juhi poole pöördumise võimalus (autori koostatud).

Jooniselt 6 selgub, et meeskonna omavaheline läbisaamine on viisakas ja sõbralik. Mitte ükski vastanutest ei arvanud, et meeskonna läbisaamine ei ole hea. Kommentaarides mainiti ära, et kui mõni isik ei ole sulandunud meeskonda ja/või ei ole austanud oma kolleege, on antud isikud tihtilugu peatselt meeskonnast lahkunud, seda kas omal soovil

või kokkuleppel otsese juhtidega. Üks vastanu kirjutas, et probleeme esineb “vanade” olijatega, kes on uute meeskonnaliikmete suhtes liiga domineerivad.

Küsimusele, kas meeskonna tööd takistavaid tegureid saab oma otsese juhiga analüüsida, leidis viis vastanut, et nad ei saa oma otsese juhiga meeskonna tööd väga arutada. Lisakommentaaridest selgub, et kuna otsese juhi poole pöördumine tundub kaebamisena, siis seda varianti üldjoones töötajad ei kasuta. Samuti leidis üks vastaja, et võimalusel kasutab ta ühte kindlat juhti, kelle poole oma murega pöörduda. 23 vastanut leidis, et neil on alati võimalus tekkinud probleeme otsese juhiga arutada.

Küsimustiku teine blokk sisaldas kaheksat küsimust, kus paluti vastajatel anda hinnang kaastöötajate ja tööandja suhtumisse uuendustesse.



Joonis 7. Hinnang ja teadlikus püstitatud eesmärkide lahendamisel (autori koostatud).

Joonisel 7 selgub, et töötajad on pigem kursis ettevõtte püstitatud ühiste eesmärkidega ning teenindusstandarditega – vastanutest 23 isikut nõustus sellega ja 14 isikut oli pigem nõus antud väitega. Antud väitega ei olnud pigem nõus 4 isikut. Kommentaarides mainiti ära, et kuna kõikidele töötajatele on edastatud Kontserdimaja teenindusstandardeid kirjeldav dokument nii e-posti teel kui ka paberikandjal, siis on igal isikul sellele ligipääs tagatud. Samuti jagavad antud infot ka otsesed juhid.

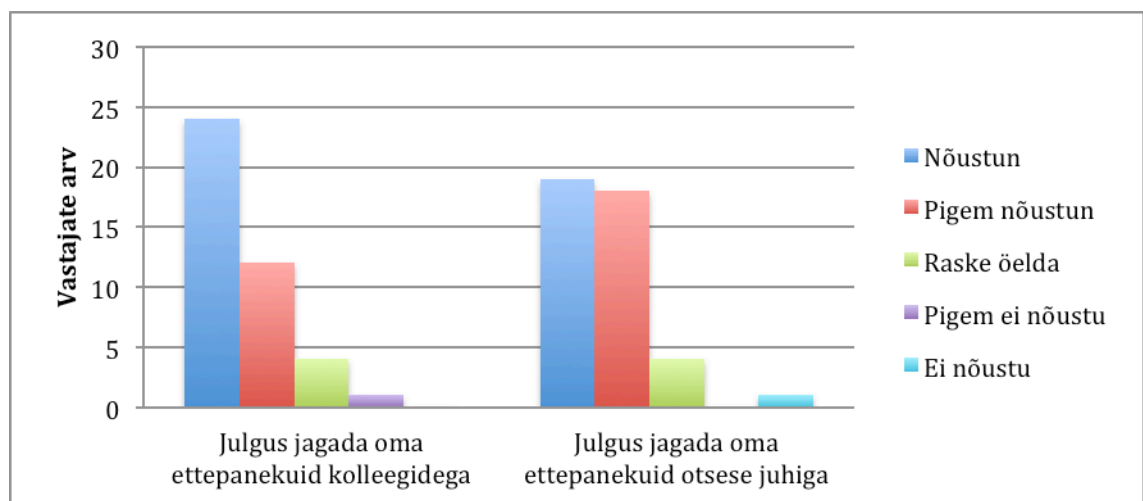
Küsimusele, kas otsese juhi püstitatud ülesannete ja eesmärkide saavutamine on meeskonnasiseselt motiveeritud, vastas 23 isikut pigem nõustun ja seitse inimest

nõustus. Oma arvamust ei osanud avaldada neli vastanut, üks isik ei olnud antud väitega nõus ning kuus isikut valisid vastuseks pigem ei nõustu. Vastajad kes pigem ei nõustunud antud väitega, lisasid et kui baaritöötajaid motiveeritakse müügivõistlustega, siis teistel positsioonidel olevad teenindajad jäävad tahaplaanile.

Seda, et organisatsiooni personal on uuendusmeelne, leidsid 16 vastanut ning 17 vastanut pigem nõustusid antud väitega. Seitse vastanut ei osanud antud küsimuses oma arvamust avaldada ning üks vastanu pigem ei nõustunud personali uuendusmeelsusega. Lähemal uurimisel selgus, et tegemist on teenindajana töötava naisterahvaga, kes on Kontserdimajas tööl olnud üle kolme aasta. Sellest võib järeldada, et mõni pikema staažiga töötaja ei ole rahul kõikide uuendustega, mida juhtkond on soovitanud.

Vastanud avaldasid arvamust, et uute toodete müümisel ja reklaamimisel on meeskond alati uuendusmeelne, kuid näiteks uute vormiriietuste kasutusele võttu ei võtnud meeskond hästi vastu. Samuti tekitas küsimusi jõuluajal teenindajatele kohustuslikuks tehtud päkapikumüts, mis küll administratsiooni arvates tekitas klientides veidi jõulumeeleolu, kuid paljudele teenindajatele antud mõte ei meeldinud. Mainiti ka ära, et kui töötajad tunnevad, et loodud uuendused ja ettepanekud aitavad kaasa kiiremale ja paremale tööle, siis ollakse muudatuse üle õnnelikud ja vastuvõtlikumad.

Küsimused 11 ja 12 uurisid töötajate julgust oma ettepanekuid ja arvamusi avaldada



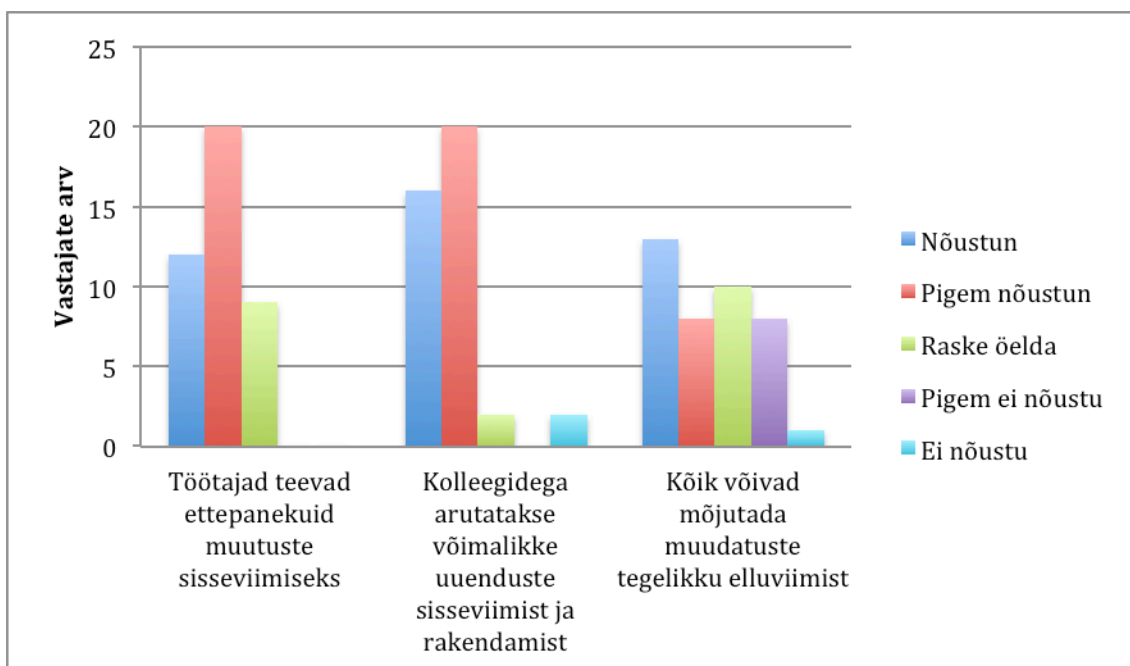
Joonis 8. Töötajate kindlus ettepanekute jagamisel meeskonnas (autori koostatud).

Jooniselt 8 selgub, et oma ettepanekuid kolleegidele pigem ei julge avaldada üks vastanu. 24 vastanut leidsid, et sellega probleeme ei ole ning 12 vastanut tundsid end

pigem kindlalt seda tehes. Leiti, et kolleegid on sõbralikud ja väga abivalmid ning alati kuulatakse üksteist ära. Üheskoos on leitud parim variant, mis sobiks nii meeskonnale kui ka Kontserdimaja klientidele.

Oma otsese juhiga julgeb oma ettepanekuid jagada 19 isikut ning 18 inimest leidsid, et sellega neil pigem probleeme ei ole. Üks vastanu arvas, et ta ei julge oma ettepanekuid juhile avaldada. Põhjust, miks antud isik ei julge oma ülemuse poole pöörduda, kahjuks vastanu kirja ei pannud.

Teise bloki viimastes küsimustes uuriti, kas töötajad teevad ettepanekuid muutuste sisseviimiseks, et ettevõtte ühised eesmärgid saaksid täidetud ning kas meeskonnasiseselt arutatakse ja teostatakse võimalike uuenduste sisseviimist. Samuti uuriti vastanutelt, kas nad usuvad, et nemad saavad mõjutada muudatuste elluviimist.



Joonis 9. Ettepanekud ja võimalused muudatusteks meeskonnas (autori koostatud).

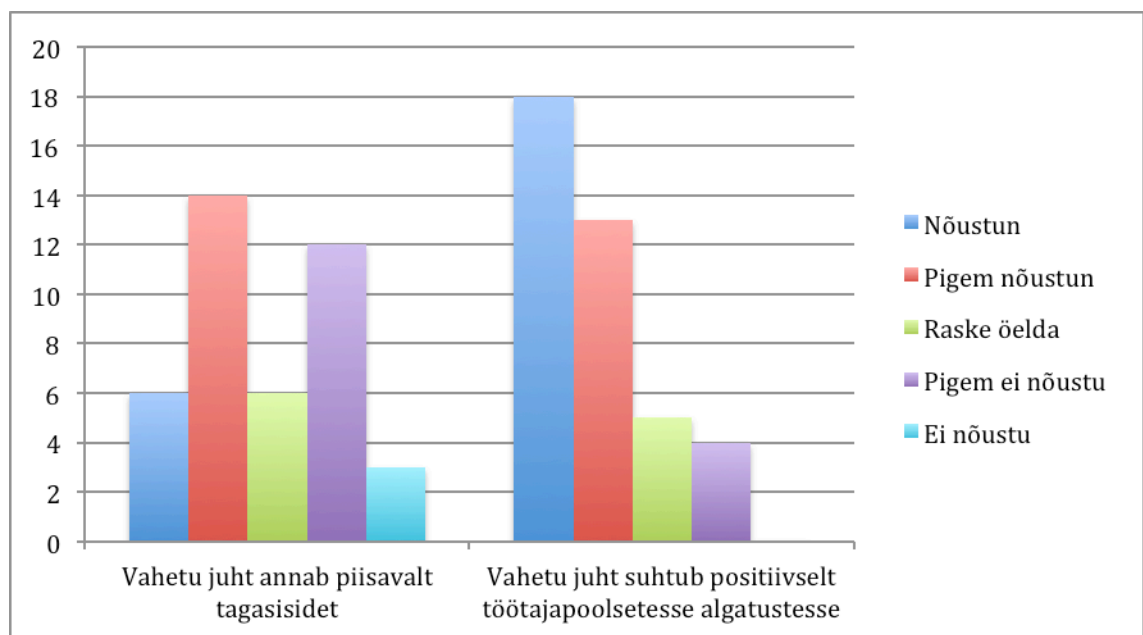
Küsitluse tulemusena selgus (joonis 9), et töötajad teevad ettepanekuid muudatuste elluviimiseks. Küsimusega nõustusid 12 inimest, pigem nõustusid 20 inimest ning üheksa inimest ei osanud oma seisukohta avaldada. Kommentaarides mainiti, et kindlasti on mitmed muudatused, mida töötajad peavad vajalikuks, jäänudki ainult töötajate omavaheliseks jutuks, sest ei julgeta neid juhiga arutada või ollakse arvamusel,

et juhtkond ei pea neid vajalikuks. Samuti leiti, et kui tekivad mõtted, kuidas muuta tööd lihtsamaks ning efektiivsemaks, antakse sellest ka kindlasti teada.

Oma kolleegidega arutab muudatuste elluviimist ning rakendamist 16 vastanut, 20 vastanut teeb seda pigem ning kaks vastanut ei omanud seisukohta. Kaks vastajat leidsid, et nad ei aruta ega rakenda võimalike uuenduste elluviimist, kuna uuenduste rakendamise korraldus peaks tulema pigem juhtide poolt. Samas avaldati kommentaarides arvamust, et võimalike muudatuste rakendamist arutatakse baaritöös iga sündmuse raames ning tööpäeval.

Arvamusega, et igal meeskonnaliikmel on võimalus mõjutada muudatuste tegelikku elluviimist nõustus 13 vastanut. Kaheksa vastanut oli sellega pigem nõus, kaheksa inimest ei olnud sellega pigem nõus ning kümme inimest ei osanud kindlat seisukohta antud küsimuses võtta. Üks vastanu jättis antud küsimusele vastamata. Kommentaarides mainiti, et kõik algab üksikisikust, kes saab olla eeskujuks ja näidata, miks muudatus on kõigile kasulik.

Kolmandas blokis uuriti tagasisidestamist siseklienditeeninduse kontekstis. Nendes viies küsimuses soovis autor teada saada, kuidas toimub ettevõttes meeskonnaliikmete omavaheline tagasiside andmine ning kas sellega ollakse rahul.

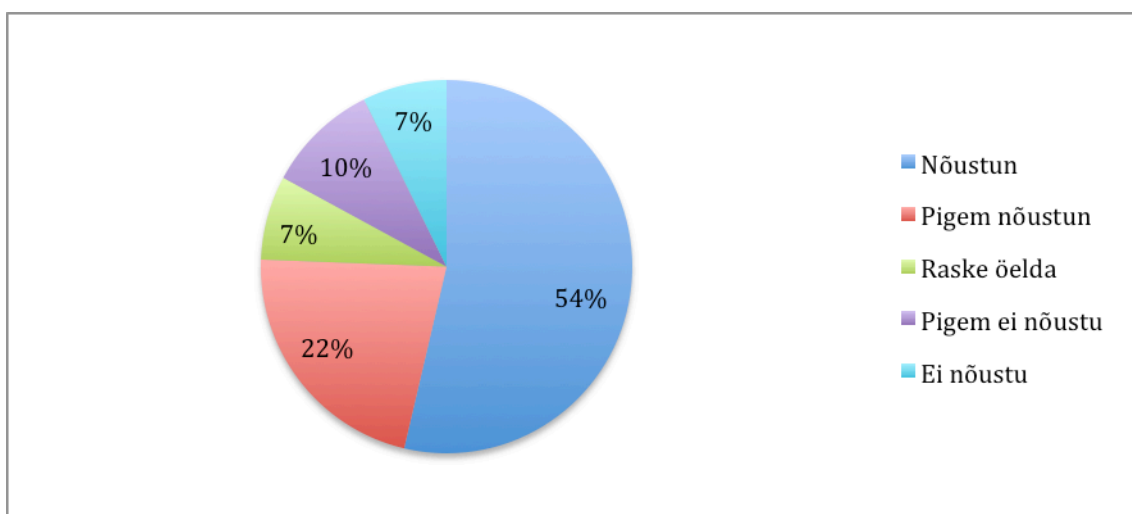


Joonis 10. Tagasiside saamine vahetult juhilt ja kolleegidelt (autori koostatud)

Esimeses kahes küsimuses uuriti, kas ja kuidas suhtub otsene juht tagasiside edastamisesse oma alluvatele. Joonisel 10 selgub, et vahetu juht ei anna piisavalt tagasisidet kolmele vastajale ning 12 vastajat olid arvamusel, et tagasiside nende töösooritustele ei ole pigem piisav. Kuus inimest olid arvamusel, et vahetu juht jagab neile piisavalt tagasisidet ning 14 vastajat olid selle väitega pigem nõus. Kommentaarides mainiti, et konstruktiivset kriitikat või kiitmist võiks kindlasti rohkem olla.

Töötajate poolsetesse algatustesse suhtub juht positiivselt 18. inimese arvates. 13 vastajat olid sellega pigem nõus ning pigem ei nõustunud antud väitega neli vastajat. Viiel inimesel puudus arvamus selles küsimuses ning üks inimene jättis küsimusele vastamata.

Küsimuses 18 uuriti, kuidas on töötajad rahul praeguse tagasisidesüsteemiga, milleks on kast, kuhu saab anonüümselt (soovi korral võib muidugi ka oma nime lisada) jätta küsimusi ja ettepanekuid.

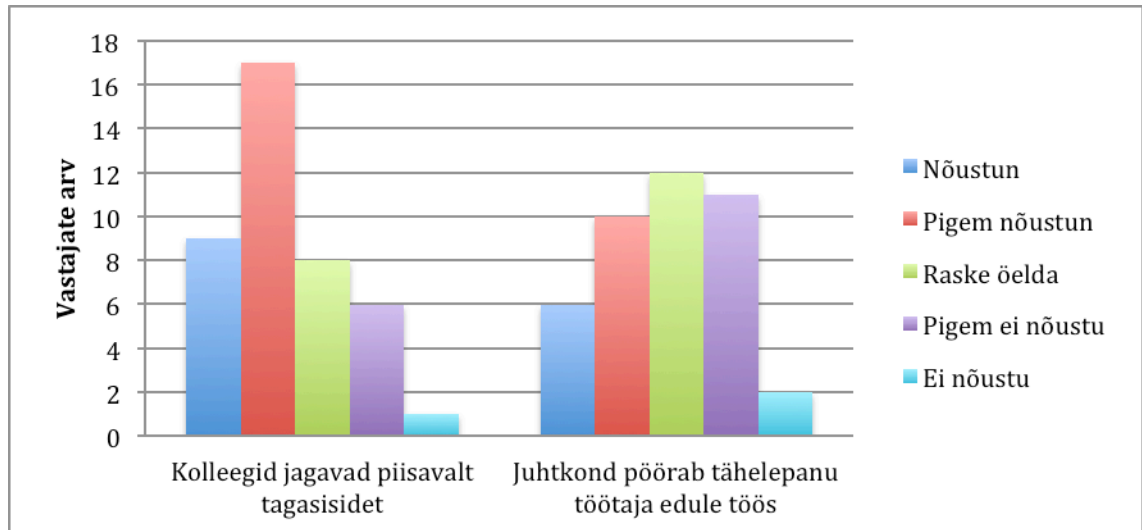


Joonis 11. Rahulolu tagasiside süsteemiga (autori koostatud).

Jooniselt 11 selgub, et 54% ehk 22 vastanut on rahul praeguse tagasiside andmise võimalusega. Üheksa inimest on sellega pigem rahul ning kolm inimest ei osanud antud küsimusele vastata. Rahul ei olnud kolm isikut ning samuti sooviksid muudatusi näha ka neli vastanut, kes vastasid, et nad ei ole praeguse süsteemiga pigem rahul. Kommentaarides avaldati arvamust, et korda aastas tuleks teha ka üks suurem küsitlus töötajate seas, mis annaks juhtidele rohkem infot kui praegune anonüümsete

ettepanekute kogumise kast. Samuti leiti, et alati tasub minna vestlema otsese juhiga, kuna antud tagasiside andmise ja kogumise viis on ka siiani hästi toimunud.

Joonisel 12 tuuakse välja kolmanda bloki kahe viimse küsimuse tulemused, kus uuriti, kas kolleegid jagavad üksteisele piisavalt tagasisidet tehtud tööle ning kas juhtkond pöörab tähelepanu töötaja edule töös.

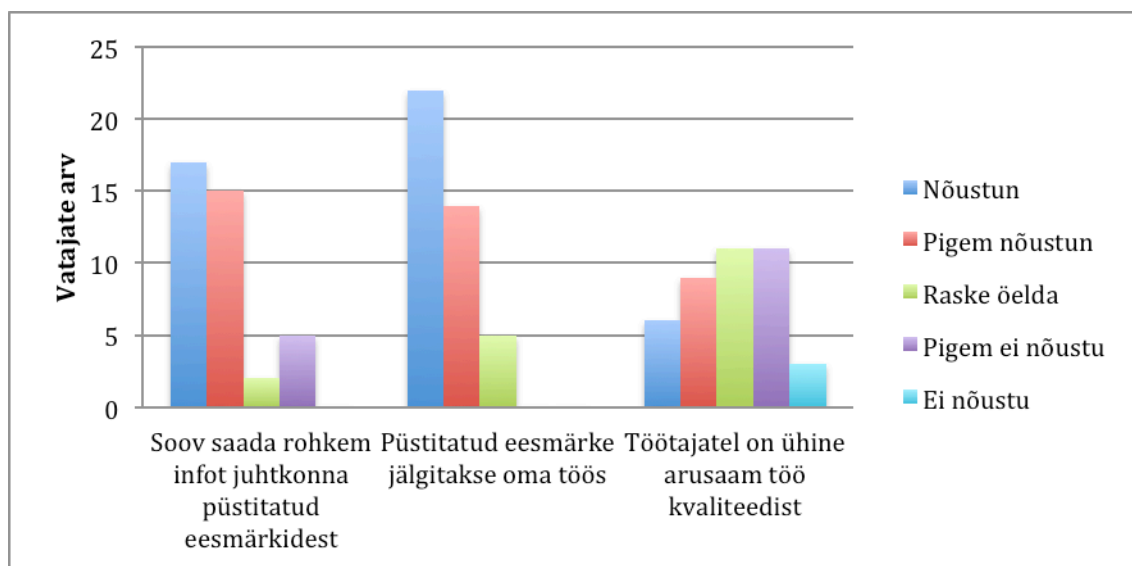


Joonis 12. Tagasiside kolleegide ja juhtkonna poolt (autori koostatud).

Uurimises selgus, et kolleegide tagasisidet (joonis 12) pidas piisavaks üheksa vastajat. 17 vastajat oli arvamusel, et tagasiside on pigem piisav, kuid sellega ei olnud pigem nõus kuus inimest ning üks isik ei olnud sellega üldse nõus. Kaheksa vastajat leidis, et antud küsimusele on raske vastata. Kommentaarides lisati, et pigem annavad kolleegid tagasisidet kui midagi tehakse valesti ning uutele töötajatele ei ole kõik liikmed alati valmis töösoorituse kohta tagasisidet andma, et neid õpetada ning suunata.

Küsimusele, kas juhtkond pöörab piisavalt tähelepanu töötaja edule tööl, ei osanud 12 vastajat oma arvamust anda. Kuus inimest olid nõus ning 10 inimest pigem nõus, et juhtkonnalt saadakse piisavalt tähelepanu. Sellega ei nõustunud kaks inimest ning 11 isikut ei olnud sellega pigem nõus. Vastajad avaldasid arvamust, et töötajad, kes on teinud midagi erilist, saavad kindlasti ka juhtkonna käest positiivset tähelepanu. Kuid samas leitakse, et tihtilugu pööratakse juhtkonna poolt tähelepanu pigem negatiivsele ning positiivse mainimine jääb nende poolt liiga minimaalseks.

Neljandas blokis, mis sisaldas kuute küsimust, uuritakse võimalusi siseklienditeeninduse parandamiseks Nokia Kontserdimajas.



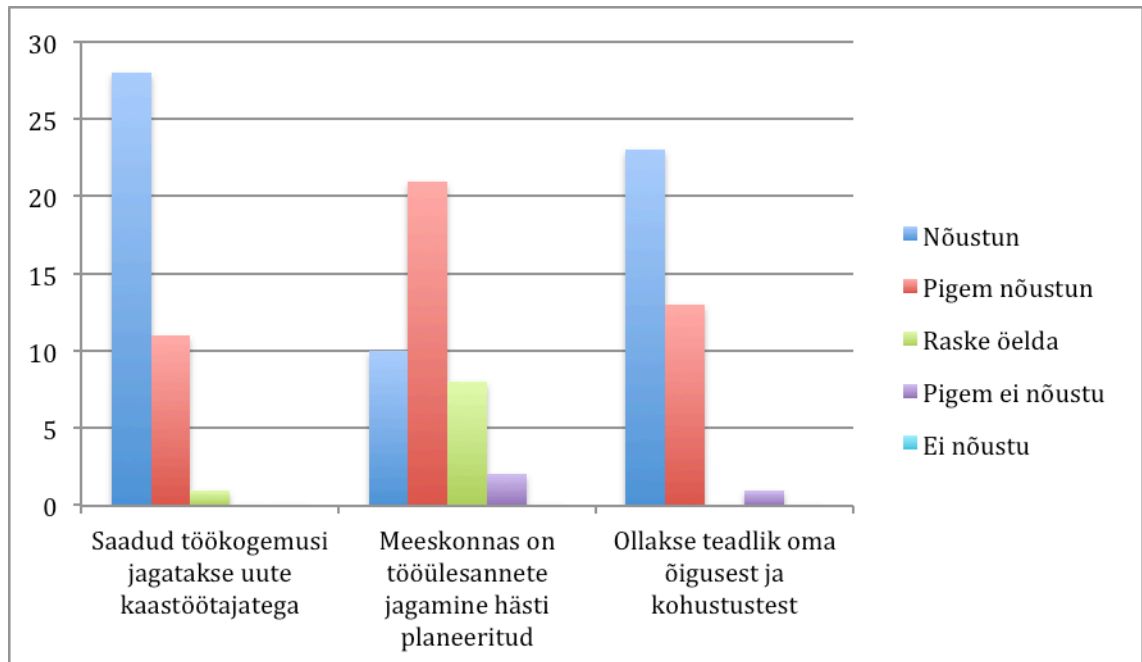
Joonis 13. Soov saada rohkem infot ning eesmärkide ja kvaliteedi jälgimine töös (autori koostatud).

Neljanda bloki esimeses küsimuses uuriti, kas töötajad sooviksid saada rohkem informatsiooni juhtkonna poolt püstitatud eesmärkidest. Jooniselt 13 selgub, et rohkem sooviksid saada informatsiooni 17 vastajat ning 15 isikut sooviks saada pigem rohkem infot. Viis inimest ei sooviks pigem informatsiooni juurde saada ja kaks vastajat ei võtnud selles küsimuses seisukohta. Küsimusele jättis vastamata kaks inimest. Kommentaarides arvati, et kuigi informatsiooni on jagatud piisavalt, tuleks seda pidevalt meelde tuletada ning korrata.

Ettevõtte püstitatud eesmärke jälgib oma töös 22 vastajat. 14 töötajat pigem jälgib seda oma töökohustusi täites ning viis inimest ei omanud kindlat seisukohta. Antud küsimuses selgus, et töötajate poolt eeldatavaid eesmärke jälgitakse oma töös, kuid otseseid ning väljakäidud eesmärkide sõnastusi ei teata.

Joonisel 13 selgub, kas töötajatel on ühine arusaam töö kvaliteedist. Kaks vastajat leiavad, et ühine arusaam puudub täielikult, 11 vastajat leiavad, et ühine arusaam pigem puudub; kuus vastajat on arvamusel, et kõigil töötajatel on ühine arusaam töö kvaliteedist ja üheksa inimest on sellega pigem nõus. Oma hinnangut ei osanud anda 11 vastajat ja üks vastaja jättis küsimusele vastamata. Vastajate poolsetest

kommentaaridest tuli välja, et tihtilugu tehakse töö kiiresti ära, kuid seejuures ei jälgita, kas töö sai korralikult tehtud.



Joonis 14. Meeskonna omavaheline koostöö ja teadlikus (autori koostatud)

Jooniselt 14 selgub, et oma saadud töökogemusi jagab uute kaastöötajatega 28 inimest ning 11 vastajat teeb seda pigem. Kindlast seisukohta ei võtnud üks vastaja ning samuti jättis üks inimene sellele küsimusele vastamata. Uurimuses selgub, et töötajad peavad kogemuste jagamist väga tähtsaks, kuna nii on tööd teha kõige efektiivsem ja kergem.

Tööülesannete jagamine meeskonnas (joonis 14) on pigem hästi planeeritud 21 vastaja arvates. Antud küsimusega nõustub 10 vastajat ning kaks inimest omab arvamust, et töökorraldus ei ole piisavalt hästi planeeritud. Oma töökohustuste ning õigustega on kursis 23 vastajat ning pigem on kursis 13 inimest. Üks vastaja leidis, et ei ole piisavalt oma õigustega kursis ning oma vastuse jättis andmata üks isik.

Uuringu käigus selgus, et kuigi enamus vastajad jäid oma vastustes neutraalseks ning ei andnud ainult negatiivseid vastuseid, vaid mõjutegureid, millega päris rahul ei olda leidis mitmel vastajal. Seega kuna mitmed vastajad andsid eri küsimustele erinevaid vastuseid, et ole võimalik leida tugevat seost staažikamate töötajate ja rahulolematuse vahel. Siiski leidis üks pika staažiga naissoost teenindaja kes ei olnud nõus viie väitega.

Antud teenindaja ei olnud peamiselt rahul oma otsese juhi tööga ning leidis, et temale antav tagasiside nii juhtkonna kui ka otsese juhi poolt ei ole piisav. Sellest võib järeldada, et üks töötaja vajab oma otseselt juhilt suuremat tähelepanu ja toetust kui ta seda hetkel on saanud ning juhil on jäänud see märkamatuks.

Kõige rohkem negatiivset tagasisidet sai küsimus, mis uuris kas juhtkond märkab töötaja edu tema töös. Lähemalt uurides, oli seal rahulolematuid inimesi nii pikema kui ja lühema staažiga inimestes. Leiti, et juhtkond pöörab väga vähe tähelepanu positiivsetele tegudele. Samas leidis ka vastajaid, kes olid arvamusel, et parimate teenindajate premeerimine on piisav juhtkonnapoolt pakutud tähelepanu.

2.4. Järeldused ja soovitused

Läbiviidud uuringu üheks eesmärgiks oli leida Nokia Kontserdimaja siseklienditeeninduse mõjutegurid ning teha juhtkonnale parandusettepanekuid.

Alljärgnevalt toob autor välja ettevõtte meeskonnatöö ja siseklienditeeninduse kohta enim positiivseid vastuseid kogunud väiteid:

- kolleegid ei taksita üksteist pakkumast head siseklienditeenust;
- töötajad saavad meeskonnatööd takistavaid tegureid oma vahetu juhiga analüüsida;
- ettevõtteliikmed on üksteise vastu viisakad ning sõbralikud;
- Nokia Kontserdimaja personal on uuendusmeelne;
- töötajad tunnevad end kindlana jagamaks oma ettepanekuid ja arvamusi oma kolleegide ning juhtidele;
- töötajad on huvitatud ettevõtte püstitatud eesmärkide tundmisest ning ka nende saavutamisest;
- ettevõtte töötajad jagavad saadud kogemusi oma kolleegidega;
- töötajad on teadlikud oma kohustustest, õigustest ning vastutusest.

Sellest tulevalt võib öelda, et meeskonnaliikmete omavaheline kliima organisatsioonis on hea ning soosib head siseklienditeeninduse osutamist.

Analüüsi käigus tulid välja ka siseklienditeeninduse probleemkohad:

- ebapiisav tagasiside otsestelt juhtidelt, juhtkonnalt ning kolleegidelt;
- ettevõtte töötajatel ei ole alati ühine arusaam töö kvaliteedist;

- otsese juhi püstitatud ülesannete ja eesmärkide saavutamine ei ole alati meeskonna siseselt motiveeritud;
- ebapiisav tähelepanu juhtkonna poolt;
- töötajad ei usu piisavalt, et nemad saavad mõjutada muudatuste tegelikku elluviimist.

Uuringust selgus, et peamisteks teguriteks, mis takistavad töötajatel pakkumast head siseklienditeenust, on informatsiooni kättesaadavus nii oma kolleegi kui ka otsese juhi käest. Seega võib väita, et informatsiooni levik on meeskonnas kohati puudulik. Kuid tekkinud probleemide korral saadakse abi nii kolleegidelt, juhtidelt ning oluline on ka, et probleemidele osatakse ka ise lahendusi leida.

Hea meeskonnatöö aluskivi on austus ja läbisaamine oma meeskonnaliikmetega ning antud uuringust selgub, et läbisaamine Nokia Kontserdimaja kolleegide vahel on hea, sest 35 vastanut olid antud väitega, kas nõus või pigem nõus. Võib väita, et meeldiv töökollektiiv on kindlasti üks põhjuseid, miks inimesed töötavad Nokia Kontserdimajas ning hea sisekliima tagab ka parema siseklienditeenuse pakkumise.

Vastuste kommentaaridest tuli välja, et paljud ei pöördu meeskonnatööd takistavatest tegutitest oma vahetu juhi poole, kuna arvatakse, et tegemist on pigem tagarääkimisega. Samas leidis 23 vastajat, et neil pole probleemi oma murega juhi poole pöörduda. Sellest võib järeldada, et töötajad on huvitatud probleemide lahendamisest ning nad tunnevad, et saavad oma juhilt abi.

Ettevõtte head sisekliimat näitab ka tegur, et oma ettepanekuid ja arvamusi julgetakse jagada nii oma otsesele juhile kui ka kolleegidele. Arvatakse, et alati leitakse koos parim variant, mis sobib nii töötajatele kui ka Kontserdimaja klientidele. Ning selleks, et Kontserdimaja edasi areneks ning oleks jätkusuutlik ka paari aasta pärast on see töötajate meelest oluline.

Kuigi meeskonna omavaheline läbisaamine on hea, siis uuringu tulemustest selgus, et paljud töötajad sooviksid saada rohkem tagasisidet nii oma juhtidelt, juhtkonnalt kui ka kolleegidelt. Eriti vajalik oleks pigem juhtide poolne tagasiside, kuna 29% vastanutest ei olnud pigem rahul ning 7% vastajatest ei olnud üldse rahul neile antava tagasisidega.

Seega tuleb juhtidele meenutada, et heal sõnal on palju kaalu ning töötajad vajavad oma arengus tagasisidet.

Uuringu tulemustest selgus, et suur osa (77%) töötajatest sooviks saada rohkem informatsiooni juhtkonna püstitatud eesmärkidest. Hetkel leiavad töötajad, et nad küll aimavad, mis on ettevõtte eesmärgid, kuid paremate tulemuste saamiseks võiks juhtkond need selgesõnaliselt välja tuua.

Selleks, et töötaja oleks oma tööil pädev ja tunneks end seal kindlana, peab ta olema kursis kõikide oma kohustuste, õiguste ning vastutusaladega. Uuringust selgus, et töötajad on hetkel kõigega kursid, kuna osakonna juhtide poolt on neile jagatud nii Nokia Kontserdimaja töötaja käsiraamat kui ka erinevate tööpositsioonide ülesanded ja standardid.

Uuringu tulemusena selgus, et töötajad on neile pakutava Nokia Kontserdimaja siseklienditeenindusega peamiselt rahul. Omavaheline läbisaamine meeskonnas on hea ning juhtide poole julgetakse pöörduda nii oma muredega kui ka ettepanekutega. Ollakse nõus, et igasugune tagasiside ning ettepanek on ettevõtte arengus oluline tegur ning selleks, et pakkuda paremat klienditeenindust kontserdikülastajale tuleb pakkuda head sisekliendi teenust oma kolleegile, kas siis kiirel hetkel abistades või uut kolleegi juhendades.

Küsitluse vastuseid analüüsisid leidis autor, et pigem on vaja muudatusi teenindusosakonnas ning nende läbiviijaks oleks üldjoones teenindajate otsesed juhid. Selle tulemusena koostas autor ettevõttele soovitusliku tegevuskava edasiseks tegevuseks tabeli 1, mille leiab töö lisast. Ettepanekute koostamisel, on töö autor arvestanud, et tegevused oleksid lihtsasti elluviidavad ning oleks leitud lahendus kõikidele uuringus välja tulnud murekohtadele.

KOKKUVÕTE

Sisekliendi turunduse ja meeskonna kontseptsioon sisaldab mitmeid erinevaid tahke. Head klienditeenindust hinnatakse igas organisatsioonis, kuid tihti jääb tähelepanuta siseklienditeeninduse tähtsus. Ei tohi unustada, et tegelikult on kõige taga inimesed, kelle mõttelaadist, hoiakutest, suhtumisest ja käitumisest sõltub nii sise- kui välisklientide rahulolu ja organisatsiooni edukus. Paraku puuduvad enamikes organisatsioonides süsteemsed meetmed nende aspektide mõõtmiseks ja hindamiseks või on need ebapiisavad, jäigad ja väheefektiivsed. Mida paremini töötavad ettevõtte sisemised protsessid, seda paremat teenust saadakse välistele klientidele pakkuda.

Kui siseklienditeenindus on nõrk, siis on selle põhjuseks paljudel juhtudel juhtide tegemata töö: näiteks inimeste vähene väärtustamine, kehv koolitamine, kaasamine, motiveerimine, informeerimine, halvasti korraldatud protsessid või hoopis kehvad töötingimused. Seega siseklienditeeninduse roll tänapäeva organisatsioonides on ülioluline ning iga edukas ettevõtte, kes soovib pakkuda head teenust klientidele, peab olema suuteline looma hea klienditeeninduse ka oma organisatsiooni siseselt.

Sisemine klienditeenindus saab olla edukas ainult hea meeskonnatöö ja hea kommunikatsiooni kaudu. Et luua edukas sisemine klienditeenindus peavad kõik meeskonnaliikmed olema avatud meeskonnatööle, nõus ettevõtte siseste protsesside ja korraga, pakkuma üksteisele tuge ning täitma oma ülesandeid neile pandud kohustustes. Kõik organisatsiooni meeskonnad peavad töötama sünkroonis, tegema koostööd teiste osakondadega, täitma üksteise vajadusi, töötada tootlikult, täitma ühiselt eesmärgid ning pakkuma kvaliteetseid tooteid ja teenuseid välisele kliendile.

Käesoleva töö eesmärgiks oli uurida siseklienditeeninduse rahulolu mõjutegureid Tallinna Kontserdimaja AS näitel. Eesmärgist lähtuvalt olid uurimisülesanneteks anda teoreetiline ülevaade siseklienditeeninduse ja meeskonnatöö olemusest, sisekliendi

rahulolust ning selle tähtsusest; samuti läbi viia empiiriline uurimus. Selleks sai Nokia Kontserdimaja personali seas läbi viidud veebipõhine küsitlus, mille vastused süstematiseeriti ning analüüsiti, tulemustest tehti järeldused ning ettepanekud ettevõttele. Vastavalt eelnevalt paika pandud ülesannetele said töö eesmärk täidetud.

Nokia Kontserdimajas pole varem läbi viidud analoogset uuringut, kuna ettevõtte on veel küllaltki noor. Seni on põhiliselt tagasisidet saadud töötajatega vestlemise kaudu. Noorele ettevõttele näitavad käesoleva uuringu tulemused töökoha sisekliima hetkeseisu ning annab võimaluse teha vastavaid parandustöid.

Antud uuring toimus 2013. aasta märtsis ning selles said osaleda kõik Nokia Kontserdimaja 72 töötajat. Veebipõhisele küsitlusele vastas üle poole üldkogumist. Küsimustikus taheti teada arvamusi ja hinnangut siseklienditeeninduse ja meeskonnatöö kohta töötajate isikutasandil ja ettevõtte terviktasandi.

Analüüsist selgus, et peamisteks teguriteks, mis takistavad töötajatel pakkumast head siseklienditeenust on informatsiooni kättesaadavus nii oma kolleegi kui ka otsese juhi käest. Seega võib väita, et info levik on meeskonnas kohati puudulik. Kuid tekkinud probleemide korral saadakse abi nii kolleegidelt, juhtidelt ning oluline on ka, et probleemidele osatakse ka ise lahendusi leida.

Lisaks selgus, et läbisaamine Nokia Kontserdimaja kolleegide vahel on hea ning võib väita, et meeldiv töökollektiiv on kindlasti üks põhjuseid, miks inimesed töötavad Nokia Kontserdimajas.

Uuringu kommentaaridest tuli välja, et tihtilugu ei pöörduta oma vahetu juhi poole, et rääkida meeskonnatööd takistavatest teguritest, kuna arvatakse, et tegemist on pigem tagarääkimisega.

Töö autor koostas Nokia Kontserdimaja juhtkonnale soovitusliku rakenduskava, mille arendustegevuste seas on nii ühekordseid tegevusi kui ka kestvaid. Lähtuvalt analüüsist ja järeldustest soovitab autor koostada töö kvaliteedi käsiraamatu, korrata igaaastaseid töötaja rahuloluuuringuid, müügivõistluste korraldamist ning võimaluses teenindajate kaasamist teenindusosakonda puudutavate otsuste tegemisse. Kuna töö eesmärk oli tuvastada siseklienditeeninduse rahulolu mõjutegurid Nokia Kontserdimajas, siis antud

uuringu käigus tulid selgesti välja ettevõtte kitsaskohad millele tuleks ettevõttel tulevikus rohkem tähelepanu pöörata.

Tööd on võimalik edasi arendada, et muuta sisekliendi teeninduse rahuloluuuring traditsiooniks. Selleks on võimalik kasutada sama küsimustikku või kohandada muutunud olukorrale ning vajadustele. Samuti tasuks uurida ka töötajate üldist rahulolu ettevõttes ning luua vajadusel motivatsiooniprogramm igasse osakonda, et motiveerida olemasolevaid töötajaid ning viia tööjõu voolavus minimaalseks.

Viidatud allikad

1. **Alas, R.** Personalijuhtimine: Inimressursside juhtimine. Tallinn: Külm
2. **Barrow, S; Moosley, R.** 2005. The employer brand. West Sussex: John Wiley and Sond Ltd.
3. **Brooks, I.** 2008. Organisatsiooni käitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Tänapäev.
4. **Carnegie, D.** 2012. Kuidas luua edukaid suhteid. Tallinn: Kirjastus Pilgrim
5. **Drake, S. M. Gulman M. J. Roberts, S. M.** 2005 Light Their Fire : Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers. Chicago. Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company
6. **Drewensi, W. Klee, J.** 2003. Kvaliteedijuhtimine teenindusasutuses. Direktor, Jaanuar 2003.
7. **Grönroos, C.** 2000. Servicer Management and marketing. A Customer Relationship Management Approach. 2nd edition West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd
8. **Grönroos, C.** 2007. Servicer Management and marketing. Customer management in Service Competition. 3nd. edition. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd
9. **Gratton L.** 2007. Hot Spots. Barrett-Koehler Publishers, Inc.
10. **Jalak, K.** 2010. Tagasiside töötajate arendamisel. Tallinn: AS Äripäev
11. **Johnston, R.** 2008. Internal service- barriers, flows and assesment. - International Journal of Service Industry Management. Volume 19 (2), pp. 210- 231.
12. **Katcher, B. Snyder, A.** 2007. 30 Reasons Employees Hate Their Managers : What Your People May Be Thinking and What You Can Do about It. New York: AMACOM Books.
13. **Langan-Fox, J.** 2005 "Skill Acquisition and the development of a team mental model" Teamworking International Perspectives. West Sussex: John Wiley and Sond Ltd
14. **Lencioni, P.** 2008. Viis põhjust, miks meeskonnad ei toimi: Lugu juhtimisoskusest. Tallinn: Pegasus.
15. **Lõhmus, M; Simson, H; Vigla, H.** 2002. Kaasaegne juhtimine ja personali kooolitus. Tallinn: Vastus OÜ
16. **Mayo, A.** 2004. Ettevõtte inimväärtus. Tallinn: Pegasus.

17. **Michaels, E. Handfield-Jones, H. Axelrod, B.** 2006. Sõda talentide pärast. Tartu: Hermes.
18. **Oja A.** 2005 Klienditeenindus valguses ja varjus. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS
19. **Piercy, N. F., Lane, N.** 2009. Strategic Customer Management : Strategizing the Sales Organization. Oxford. Oxford University Press
20. **Põldvee-Mürk, K.** 2002. Soodne töökoht on tähtsam kui palganumber. Äripäev 10.06.2002
21. **Reina, D. S; Reina, M. L.** 2006. Trust and Betrayal in the Workplace. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers Inc.
22. **Schein, E. S.** 2004. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
23. **Schmitt, B. H.** 2010. Customer Experience Management : A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. Hoboken: Wiley
24. **Varey, R. J; Lewis, B.** 2000. Internal Marketing : Directions for Management. London: Routledge
25. **Vesso, S.** 2008. Õnnelik meeskond. Tallinn: AS Äripäev
26. **Üksvärav, R.** 2010. Organisatsioon ja üksikisik. Tallinn: Tea Kirjastus
27. Nokia Kontserdimaja töötaja käsiraamat. 2010

LISAD

Lisa 1. Soovituslik tegevuskava edasiseks tegevuseks

Tabel 1.

Arendus-tegevus	Tähtaeg	Teostaja	Vastutaja	Ressursid	Tulemuste mõõtmise indikaatorid
Töökvaliteedi käsiraamatu koostamine	september 2013	Toitlustus- ja teenindusjuht	Toitlustus- ja teenindusjuht	Tööaeg	Koolitus dokument, kus on töötajatele kindlalt paika pandud standardid töö kvaliteedile
Otseste juhtide koolitamine	oktoober 2013	vahetuse- vanemad	Toitlustus- ja teenindusjuht	Ettevõtte finantseering eelarvest	Teenindusosakonna juhid osakavad oma töötajaid paremini motiveerida ning neile tagasisidet anda
Töötajatele igaaastase tagasiside küsimustiku koostamine ning teostamine	kestev protsess, tähtajatu	Toitlustus- ja teenindusjuht	Juhataja	Tööaeg	Valmis küsimustik igaaastaseks kasutuseks ning analüüsiks
Teenindajate kaasamine administ-ratsiooni igapäevasesse koosolekutesse	kestev protsess, tähtajatu	Juhataja ja toitlustus- ja teenindusjuht	Juhataja	Töötajad, tööaeg	Teenindajad, kes avaldavad soovi, saavad olla muudatuste elluviimise keskel ning tunda, et nad saavad mõjutada muudatuste elluviimist.
Müügi-võistluste korraldamine ka kavamüügis.	kestev protsess, tähtajatu	Toitlustus- ja teenindusjuht	Toitlustus- ja teenindusjuht	Tööaeg	Motiveeritud töötajad
"Kiida head teenindajat" kampaania loomine	juuni 2013	Turundus- ja infojuht ning toitlustus- ja teenindusjuht	Toitlustus- ja teenindusjuht	Tööaeg, auhinnad kiituse pälvinud teenindajatele	Motiveeritud töötajad

Lisa 2. Nokia Kontserdimaja personali ankeetküsitlus

Lugupeetud küsimustiku vastaja!

Mina, Annika, viin oma Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži diplomitöö raames läbi uurimust selgitamaks välja Nokia Kontserdimaja siseklienditeeninduse rahulolu ja nende mõjutegureid. Mida ladusam on koostöö organisatsiooni sees, seda parem on

väliskliendile pakutavate toodete ja teenuste kvaliteet. Samuti mõjutavad koostöösuhted ja organisatsioonis loodud töötingimused tugevalt töötajate üldist töörahulolu.

Küsimustik koosneb valikvastustega küsimustest ning olen väga tänulik, kui Sa leiad aega 5-8 minutit sellele vastamiseks. Sinu vastused on konfidentsiaalsed ja jäävad anonüümseks, saadud tulemusi kasutan oma lõputöö koostamisel ja Kontserdimaja juhtkonnale parandusettepanekute tegemiseks, et senine meeldiv koostöö meeskonnana veelgi paremini toimiks.

Olen väga tänulik, kui leiad aega küsimustikule vastata.

Kui Sul tekib küsimisi saab minuga ühendust võtta kirjutades annika@kontserdimaja.ee või helistades 55912344. Kui kellelgi tekib soov minuga sel teemal vestelda siis olen Sinu jaoks alati olemas.

Annika

TÖÖTAJATE PROBLEEMID SISEKLIENDITEENUSTE OSUTAMISEL

Siseklient on töötaja, kes kasutab oma töös teiste osakondade ja koostööpartnerite pakutavaid teenuseid ja tuge. Seega võib öelda, et iga töötaja on oma kaastöötajale nii klient ja ka teenusepakkuja.

1. Kas mõni järgmistest teguritest on takistanud Sind osutamast head siseklienditeenindust?

Märgi kõik, mis sobivad:

- Ebapiisav info oma otseselt juhilt
- Ebapiisav info oma kolleegilt
- Ebapiisav aeg üritusele eelnevate ettevalmistuste tegemiseks
- Tehniliste vahendite puudumine
- Muu:

2. Kes on Sind halvast siseklienditeenindust tingitud probleemide lahendamisel aidanud?

Märgi kõik, mis sobivad:

- Otsene juht

- Kolleeg
- Keegi juhatuses
- Olen oma probleemidele ise lahenduse leidnud
- Muu:

3. Halvast siseklienditeenindusest tekkinud probleemide lahendamise kiirus on minu arvates piisav.

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

4. Mul on olemas kõik tehnilised vahendid, et pakkuda head siseklienditeenindust

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

5. Minu kolleegid ei takista mul pakkumast head sisekliendi teenust

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

6. Saan meeskonnatööd takistavaid tegureid oma vahetu juhiga analüüsida

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

7. Meie ettevõtte liikmed on üksteise suhtes viisakad ja sõbralikud

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

KAASTÖÖTAJATE JA TÖÖANDJA SUHTUMINE UUENDUSTESSE

8. Meie organisatsiooni personal on uuendusmeelne

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

9. Otsese juhi püstitatud ülesannete ja eesmärkide saavutamine on meeskonna siseselt motiveeritud

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

10. Olen teadlik ettevõtte püstitatud ühistest eesmärkest ning teenindusstandarditest

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

11. Tunnen end kindlalt, et jagada oma ettepanekuid ja arvamusi kolleegidega

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

12. Tunnen end kindlalt, et jagada oma ettepanekuid ja arvamusi otsesele juhile

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda

- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

13. Meie töötajad teevad ettepanekuid muutuste sisseviimiseks, et ettevõtte ühised eesmärgid saaksid täidetud

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

14. Arutan kolleegidega võimalikke uuenduste sisseviimist ja vajadusel rakendan neid

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

15. Arvan, et mina saan oluliselt mõjutada muudatuste tegelikku elluviimist

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu

- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

TAGASISIDESTAMINE SISEKLIENDITEENINDUSE KONTEKSTIS

16. Vahetu juht annab mulle piisavalt tagasisidet minu töösoorituste kohta

Vali üks järgnevatest vastustest:

Nõustun

Pigem nõustun

Raske öelda

Pigem ei nõustu

Ei nõustu

Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

17. Minu vahetu juht suhtub positiivselt töötajapoolsetesse algatustesse

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

18. Olen rahul praeguse tagasisidesüsteemiga (anonüümne kast küsimustele, ettepanekutele ja muredele)

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

19. Minu kolleegid annavad mulle tagasisidet tehtud töö kohta

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

20. Juhtkond pöörab tähelepanu minu edule töös

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

VÕIMALUSED SISETEENINDUSKVALITEEDI PARANDAMISEKS

21. Sooviksin rohkem teada juhtkonna püstitatud eesmärkidest

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

22. Järgin oma töös ettevõtte püstitatud eesmäärke

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun

- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

23. Meie ettevõtte töötajatel on ühine arusaam töö kvaliteedist

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

24. Jagan saadud töökogemusi uute kaastöötajatega

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

25 Tean mille eest vastutan ning millised on minu õigused ja kohustused

Vali üks järgnevatest vastustest:

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

26 Meie meeskonnas on tööülesannete jagamine hästi planeeritud

Vali üks järgnevatest vastustest

- Nõustun
- Pigem nõustun
- Raske öelda
- Pigem ei nõustu
- Ei nõustu
- Vastus puudub

Palun lisa oma kommentaar siia:

KÜSIMUSED SINU KOHTA

27. Sinu sugu

- Mees
- Naine

28. Kaua oled töötanud Nokia Kontserdimajas

- Rohkem kui 3 aastat
- 2 kuni 3 aastat
- 1 kuni 2 aastat
- alla aasta

29 Töötan Nokia Kontserdimajas

- Administratsioonis
- Teenindajana
- Vastust pole

Suur tänu kaasamõtlemise ja vastamise eest!

SUMMARY

INTERNAL CUSTOMER SATISFACTION INFLUENCE FACTORS AT THE NOKIA CONCERT HALL

Annika Kvelstein

There are many aspects to the internal customer service concept. Good customer service is valued in every organization, yet the importance of serving internal customers often goes unnoticed. It is imperative not to forget that the internal and external customer satisfaction and the success of the organization are dependent on the employees' attitude, actions and morale. The quality of the customer service also relies on the effectiveness of the organization's internal processes. Alas, the systems and capacity to successfully measure and evaluate the aspects of internal customer service are seldom in place or provide meaningful data.

Ineffective internal customer service often results when the leadership has not put effort into recognizing the employees' accomplishments, does not provide sufficient training, incentives or information to complete job responsibilities. Other factors that could impact the quality of service include communication effectiveness, workflow and working conditions. As the quality of external customer service is becoming increasingly important to set the organization apart from its' competition, more effort is required of the leadership to create and maintain an open and fluent internal working environment.

As the Nokia Concert Hall is a relatively young organization, there has not been a similar study done before. The main source of feedback from employees was conducted with normal day-to-day communications. The results of the study indicated the status of the current working environment and revealed opportunities to make improvements.

The study took place in March of 2013 and the participants included all 72 employees of Nokia Concert Hall. Over half of the employees responded to the web survey that was set to gather the participants' evaluation and opinion of the internal customer

service and teamwork. The survey focused on personal perspective and on an organization as a whole.

The analysis of the survey revealed one primary obstacle to providing and receiving effective internal client service. The primary obstacle was a lack of access to pertinent data from a colleague or a direct supervisor to make informed decisions. The ineffective transfer of information was often overcome with the help of the team but not without additional time and effort.

The success of internal customer service depends on effective teamwork and clear communication. Team members that provide support and openly communicate are more likely to work towards common goals more efficiently than those who do not.

To guarantee results organization-wide, there needs to be open communication between teams in different departments. The supporting departments' role in providing quality service to internal clients cannot be underrated as they furnish the tools to other teams across the organization to help them become more productive and deliver quality service to external clients.

The objective of this thesis was to research and analyze the factors in the internal customer satisfaction at the Tallinna Kontserdimaja AS. In detail, the study was set to provide a theoretical overview of the nature of the internal client service and teamwork, the internal client satisfaction and its importance, and conducting practical research. To accomplish the objective, an online survey was completed by the employees of the Nokia Concert Hall. The survey results were analyzed and suggestions were proposed to the organization based on the conclusions. The objective of the study was accomplished by completing the aforementioned tasks.

The study also revealed that the Nokia Concert Hall maintains a friendly working environment that has led to employees enjoying their work more.

Per analysis of the survey comments, the employees do not feel comfortable bringing the issues preventing an effective teamwork to their supervisor's attention as it is considered gossiping rather than a tool for mediation.

The author of the study summarized the results and put together a recommended plan of action for the management of Nokia Concert Hall. Plan of action included one-time and repetitive actions and exercises to improve and maintain excellent internal customer service. Based on the analysis and conclusions of the study, the author recommended the management put together a handbook to standardize work flow and quality expectations, perform annual employee satisfaction surveys, organize sales competitions and include the external customer service providers in the decision making process.

The study can be used as part of the organization's regular processes to receive feedback from its employees. The internal client service satisfaction survey can be used and customized based on the needs of the organization. It is also beneficial to get employee feedback about their overall satisfaction with the workplace and environment to spot lack of motivation and help minimize staff turnover.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Annika Kvelstein (sünnikuupäev: 19.juuli 1985)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Sisekliendi rahulolu mõjutegurid Nokia Kontserdimajas,
mille juhendaja on Heli Müristaja,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse
tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja
lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus 13. november. 2013